



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Perehdyttämismallin kehittäminen

Salla Korvenoja

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2016



| | |
|---|---|
| Tekijä(t) Salla Korvenoja | |
| Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma | |
| Opinnäytetyön nimi Perehdyttämismallin kehittäminen | Sivu- ja liitesivumäärä 55 + 10 |
| <p>Perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä henkilöstöprosesseista yrityksessä. Tästä huolimatta se on kuitenkin valitettavan usein laiminlyöty, tai aliarvostettu prosessi. Hyvällä perehdytyksellä työntekijä pääsee nopeammin kiinni tehokkaaseen työntekoon ja luontaiseksi osaksi uutta työyhteisöä. Lisäksi perehdytys luo pohjan sitoutumiselle ja parhaimmillaan motivoi uutta työntekijää.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia yritykselle perehdyttämismalli, joka on erityisesti suunnattu ohjaajalle. Ohjaajat edustavat suurinta työntekijäryhmää yrityksessä. Kohdeyrityksenä on yksityisellä sosiaalialalla toimiva yritys, joka on nopeasti kasvattanut toimintaansa, ja yritykseen on rekrytoitu paljon uusia työntekijöitä lyhyessä ajassa. Johtuen yrityksen toiminnan nopeasta kasvusta, oli perehdyttämismallille todellinen tarve.</p> <p>Perehdyttämismallin pohjaksi tein tutkimuksen perehdyttämisen nykytilanteesta yrityksessä. Tiedonkeruumenetelminä käytin sähköistä kyselylomaketta, sekä ohjaajan työpäivän havainnointia. Tutkimus, tiedonkeruu ja opinnäytetyö toteutettiin kevään 2016 aikana.</p> <p>Opinnäytetyön perimmäiseksi teoreettiseksi viitekehikseksi muotoutui kirjallisuuskatsauksen perusteella hyvin selkeä malli. Perehdyttäminen alkaa ennen työntekijän aloitusta esivalmisteluilla ja yleisiin työsuhdeasioihin perehdyttämisellä. Tämän jälkeen esitellään yritys ja työyhteisö, minkä jälkeen perehdytetään itse työtehtäviin. Perehdyttämistä ja oppimista seurataan ja arvioidaan jatkuvasti, ja lopuksi käydään koeaikakeskustelu 4 – 8 viikon jälkeen.</p> <p>Tulokset osoittivat, että perehdytys ei ole ollut prosessina toimiva yrityksessä tähän asti. Etenkin tiedon kulussa ja jakamisessa oli ollut ongelmia. Vastaajat toivoivat perehdytystä kehitettävän etenkin työn käytännön asioiden perehdytyksen osalta. Esimiehet kaipaivat myös jotain kättä pidempää perehdyttämisen tueksi.</p> <p>Pienestä otannasta huolimatta saatuja tuloksia pystyttiin käyttämään hyödyksi, ja opinnäytetyön tavoite saavutettiin. Lopputuotoksena syntyi perehdyttämismalli yritykselle. Mallia voidaan hyödyntää myös muiden työntekijäryhmien perehdyttämisessä. Opinnäytetyön lopputuotoksena syntyi myös arviointilomakepohja perehdyttämisen arviointia varten.</p> | |
| Asiasanat Perehdyttäminen, perehdyttämismalli, perehdytys | |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Aiemmat tutkimustulokset | 2 |
| 1.2 | Aiheen valinta, opinnäytetyön tavoitteet ja eteneminen | 3 |
| 2 | Tutkimusmenetelmät | 5 |
| 2.1 | Tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät | 5 |
| 2.2 | Käsitteistöä | 6 |
| 3 | Yritys | 8 |
| 4 | Perehdytys | 9 |
| 4.1 | Perehdyttämisen tavoitteet ja jaottelu | 11 |
| 4.2 | Perehdyttämisestä saatavat hyödyt | 13 |
| 4.3 | Perehdyttäminen lainsäädännössä | 15 |
| 4.4 | Perehdytyksen suunnittelu, toimijat ja vastuut | 16 |
| 4.5 | Apuvälineet ja oheismateriaali | 19 |
| 5 | Perehdyttämisen eteneminen | 21 |
| 5.1 | Ennen ensimmäistä työpäivää | 23 |
| 5.2 | Ensimmäinen työpäivä | 23 |
| 5.3 | Ensimmäinen viikko | 25 |
| 5.4 | Ensimmäinen kuukausi | 25 |
| 5.5 | Koeaika | 26 |
| 5.6 | Työnopastus | 26 |
| 5.7 | Perehdyttämisen onnistumisen seuranta ja arviointi | 28 |
| 5.8 | Perehdyttämisvaiheen jälkeen | 29 |
| 6 | Teoreettinen viitekehys | 31 |
| 7 | Tutkimustulokset | 34 |
| 7.1 | Kyselyn tulokset | 34 |
| 7.1.1 | Esivalmistelut | 34 |
| 7.1.2 | Työntekijän vastaanotto ja perehdyttämisen ensimmäinen kuukausi | 35 |
| 7.1.3 | Aiempi koulutus- tai työkokemus ja sen huomioon ottaminen | 36 |
| 7.1.4 | Perehdytyksen työnjako ja vastuualueet, tehtäväkuva ja odotukset | 37 |
| 7.1.5 | Oheismateriaalit | 38 |
| 7.1.6 | Perehdyttämisen seuranta ja arviointi | 38 |
| 7.1.7 | Palaute työntekijälle ja palaute perehdyttämisestä | 39 |
| 7.1.8 | Missä asioissa kaivataan lisää perehdytystä | 40 |
| 7.1.9 | Toiveet ja kehitysehdotukset perehdyttämiselle | 41 |
| 7.2 | Havainnointi | 43 |
| 7.3 | Kyselytutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti | 43 |
| 8 | Johtopäätökset ja pohdinta | 46 |

| | |
|---|----|
| 8.1 Johtopäätökset tutkimustuloksista ja kehittämisideat..... | 46 |
| 8.2 Pohdinta..... | 48 |
| 8.3 Jatkotutkimusideat | 51 |
| Lähteet | 53 |
| Liitteet..... | 56 |
| Liite 1. Kyselylomakkeet..... | 56 |
| Liite 2. Perehdyttämismalli | 62 |
| Liite 3. Perehdyttämisen arviointilomake | 64 |

1 Johdanto

Perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä henkilöstöprosesseista yrityksessä. Tästä huolimatta se on kuitenkin valitettavan usein laiminlyöty, tai aliarvostettu prosessi yrityksissä, ja mielestäni perehdytys mielletään usein hyvin kapeakatseisesti vain työtehtäviin perehdyttämiseksi, vaikka kyse on paljon laajemmasta asiasta. Perehdyttämisen avulla työntekijästä saadaan nopeammin tuottava, hän pääsee nopeammin kiinni yrityksen tapoihin tehdä töitä, ja hyvä perehdytys luo pohjan sitoutumiselle. Ei siis ole yhdentekevää, miten perehdytys hoidetaan.

Perehdytys mielletään yleensä työsuhteen alussa annettavaksi asiaksi, mutta perehdytystä tarvitsevat muutkin kuin uudet työntekijät. Myös työpaikan sisällä tehtäviä vaihtava työntekijä tarvitsee opastusta tehtäviinsä. Perehdytys pitää järjestää myös pitkiltä vapaailta, ulkomaan komennukselta tai pitkän opiskelujakson jälkeen palaavalle työntekijälle. Myös muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Tietojärjestelmät, koneet ja laitteet kehittyvät, ja liikeideat ja omistussuhteet vaihtuvat. (Österberg 2015, 115–116; Työturvallisuuskeskus 2007, 3-4.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin työsuhteen alussa annettavaan perehdytykseen uudelle työntekijälle.

Perehdyttämisestä puhuttaessa saatetaan mainita usein myös käsitteet mentorointi, coaching, kummitoiminta jne. Käsitteiden viidakossa hämärtyy välillä, mitä termeillä oikeastaan tarkoitetaan: onko kyse perehdyttämisestä, perehdyttämismenetelmistä, vai liittyvätkö käsitteet johonkin aivan toiseen aiheeseen. Katsotaan esimerkiksi käsitettä mentorointi. Mentorointi tarkoittaa vuorovaikuttavaa prosessia ja suhdetta, jossa kokeneempi työntekijä tukee ja ohjaa uutta työntekijää. Kokeneempi henkilö auttaa nuorempaa kehittymään ammatillisesti, ja usein tavoitteena on myös niin sanotun hiljaisen tiedon siirtäminen. Usein tässä vuorovaikutussuhteessa molemmat oppivat toisiltaan, vaikka päätarkoitus on uuden työntekijän kehittymisen tukeminen. (Kupias & Peltola 2009, 149–150.)

Tähän perustuen sanoisin, että kyse ei ole varsinaisesti perehdyttämisestä eikä perehdyttämismenetelmistä, mutta perehdyttämisen tukiprosesseista, jotka auttavat uutta työntekijää pääsemään kiinni työpaikan organisaatiokulttuuriin. Perinteinen perehdyttämisen käsite käsittää uuden työntekijän opastamisen talon tapoihin, yritykseen, työympäristöön ja työtovereihin sekä varsinaisiin työtehtäviin, mutta mentorointi ym. voivat olla ratkaisevassa asemassa työntekijän sopeuttamisessa ja tutustuttamisessa organisaation sisäiseen kulttuuriin ja arvomaailmaan. Tunkkari-Eskelinen (2011, 79–80) toteaaakin mentoroinnin toimivan parhaimmillaan tietopääoman välityksen kanavana sekä keinona johtaa ja tunnistaa osaamistarpeet. Tunkkari-Eskelinen toteaa myös (2011, 64, 69–70), että perinteisesti

mentorointia käytetään keinona vauhdittaa uuden työntekijän tutustumista työympäristöön muun perehdyttämisen rinnalla, mutta ei sen korvikkeena. Mentoroinnin avulla voidaan saada pienin kustannuksin uusi työntekijä sisäistämään yrityksen tavat toimia, ja siksi sitä käytetään usein perehdyttämisen tukena.

1.1 Aiemmat tutkimustulokset

Perehdyttäminen on ollut hyvin monen aiemman opinnäytetyön aiheena. Monissa tuodaan esiin perehdytyksen lakisääteisyys. Laki siis määrää jokaisen työnantajan antamaan työntekijälle perehdytyksen työhönsä. Asian täytyy olla tärkeä, koska siitä on haluttu määrätä lain tasolla asti. Torikka (2012, 4–5 , 6–7), Sädekivi (2012, 7–9) ja Saransalmi (2012, 7) kertovat perehdyttämisen sitouttavasta ja motivoivasta vaikutuksesta uuteen työntekijään. Kaikki tuovat esiin myös hyvän perehdyttämisen hyödyllisyyden virheiden vähenemisenä, mikä säästää aikaa ja rahaa, ja parhaimmassa tapauksessa luo hyvää yrityskuvaa. Hyvän perehdytyksen sanotaan tuovan myös kilpailuetua (Torikka 2012,8; Kauhanen 2013, 12.) Nykypäivän kilpailluilla markkinoilla yrityksen kannattaneekin panostaa perehdyttämisen onnistumiseen, jos se haluaa pitää itsellään ja sitouttaa parhaimmat osaajat. Perehdytyksellä tuntuisi olevan siis vain positiivisia vaikutuksia niin organisaatiolle, uudelle työntekijälle kuin koko työyhteisölle.

Kauhanen (2013, 12) sanoo laadukkaan ja tavoitteellisen perehdyttämisen tukevan liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista, ja että se on myös osa hyvää henkilöstöjohtamista. Näin varmaan onkin, sillä perehdytyksensä avulla työntekijä saa tietoa yrityksestä, sen tavoista ja sen menestystekijöistä, mutta parhaimmillaan valjastaa myös oman osaamisensa yrityksen käyttöön alusta alkaen tuoden näin yritykselle uutta osaamista ja kilpailuetua. Parhaimmillaan tietoa kulkee perehdytyksen aikana molempiin suuntiin. Kauhanen (2013, 14) sanoo perehdyttämisen olevan ennen kaikkea johtamista, jonka tavoitteena on yrityksen strategian ja päämäärien toteutuminen. Kaikki yrityksen toiminta loppujen lopuksi tavoittelee näiden kahden toteutumista, eikä perehdytys eroa muista toimenpiteistä.

Aiemmissa opinnäytetöissä mainitaan kirjalliset oheismateriaalit, ja näiden perehdytystä tukeva ja aikaa säästävä vaikutus. Saransalmi (2012, 8) käsittää oheismateriaalit kuitenkin laajemmin, ja puhuukin perehdytyksen apuvälineistä. Näitä voivat olla esimerkiksi perehtymispäiväkirja, prosessikävelyt ja soveltavat tehtävät. Ehkä perehdytyksen oheismateriaalit käsitetäänkin liian suppeasti aina vain kirjallisiksi aineistoiksi. Perehtymispäiväkirjan avulla uusi työntekijä voisi tehdä oppimisprosessistaan ja ajatuksistaan ja ihmetyksistään näkyvämpiä alusta asti, ja hän joutuisi todella prosessoimaan ja pohtimaan oppimaansa.

Päiväkirjan avulla voitaisiin saada esiin jopa sellaista työntekijällä olevaa hiljaista tietoa, mitä hän ei välttämättä toisi esiin ilman päiväkirjaa.

Perehdyttämisen seuranta ja arviointi ovat myös monessa aiemmassa teoksessa tärkeässä roolissa – ilman seurantaa ja arviointia ei työtä voi kehittää eikä työntekijä voi kehittyä. Keinoiksi ehdotetaan esimerkiksi seuranta-, palaute- ja/tai arviointikeskusteluja perehdyttämisen toteutumisesta. Palautetta tuskin voi antaa työsuhteen alkuvaiheessa liikaa, ja palautteen avulla ohjataan työntekijää haluttuun suuntaan. Keskustelut luovat myös varmasti hyvän pohjan esimiehen ja alaisen tuleville kehityskeskusteluille, ja luo työntekijälle tunteen siitä, että hänen kehittymisestään ja työpanoksestaan ollaan aidosti kiinnostuneita.

Monet teokset ainakin sivuavat myös perehdyttämisen roolijakoa ja vastuita, hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia, erilaisia oppijoita ja perehdyttämisen suunnittelemisen tärkeyttä. Esimerkiksi Sädekivi (2012, 13) ja Kauhanen (2013, 21) molemmat mainitsevat hyvän perehdyttäjän olevan ammattitaitoinen, kokenut ja kiinnostunut ja motivoitunut toimimaan perehdyttäjän roolissa. Sädekiven (2012, 12) mukaan perehdyttämiseen tulisi osallistua koko työyhteisö mahdollisuuksien mukaan, ja hänen mukaansa henkilöstöhallinnon tehtävänä on huolehtia perehdyttämisprosessin sujuvuudesta. Myös Kauhasen (2013, 20) mukaan ihannetilanteessa perehdyttämiseen osallistuu koko työyhteisö, mutta hänen mielestään henkilöstöhallinnon rooliin kuuluu paitsi organisaatitasoisesta perehdyttämisprosessista ja sen laadusta huolehtiminen, myös tuen antaminen perehdyttäjälle.

1.2 Aiheen valinta, opinnäytetyön tavoitteet ja eteneminen

Valitsin perehdyttämisen opinnäytetyöni aiheeksi, koska koen sen olevan tärkeä prosessi työntekijän aloittaessa. Olen itse kokenut valitettavan usein huonon perehdyttämisen seuraamukset: sitoutumiseni yritykseen on ollut heikkoa, työtehtäviin kiinni pääseminen ja kokonaisuuden ymmärtäminen on vienyt paljon aikaa, ja täten työpanokseni ei ole ollut sitä, mitä se olisi voinut hyvällä perehdytyksellä olla. Olen myös aiemmassa työpaikassani toiminut itse perehdyttäjänä, joten minulla on mielestäni ymmärrys siitä, mitä perehdyttäjältä vaaditaan. Olen myös työurani aikana nähnyt puutteellisen perehdytyksen seuraukset myös muissa kuin itsessäni: työntekijät eivät välttämättä ole selvillä oman työnsä tavoitteista, yrityksen toimintamalleista, eivätkä välttämättä tämän takia pysty suoriutumaan työstään yrityksen odottamalla tavalla. Hyvin hoidettu ja suunniteltu perehdytys tuo apua näihin ongelmiin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia perehdyttämismalli toimintaansa nopeasti kasvattaneelle yritykselle. Perehdyttämismalli tehdään erityisesti ohjaajille, jotka edustavat suurinta työntekijäryhmää yrityksessä. Perehdyttämismallia voidaan kuitenkin käyttää pohjana kaikkien työntekijäryhmien perehdytyksessä. Yrityksen toiminnan nopeasta kasvusta johtuen yritykseen rekrytoitiin lyhyen ajan sisällä paljon uusia työntekijöitä. Tarve perehdyttämismallille on siis suuri, ja siksi halusin tarttua tähän aiheeseen ottaen huomioon omat aiemmat kokemukseni perehdyttämisestä.

Opinnäytetyö etenee seuraavasti: luvussa 2 esitellään opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät. Luvussa 3 esitellään lyhyesti kohdeyritys ja yrityksen toimiala. Luvuissa 4 ja 5 käydään läpi opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Teoriaan perustuen rakensin vielä yhteenvetona teoreettisen viitekehyksen luvussa 6, joka toimi opinnäytetyön punaisena lankana. Luvussa 7 analysoidaan tutkimustuloksia ja esitellään myös havainnoinnin tulokset, minkä jälkeen luvussa 8 käydään läpi johtopäätökset ja kehittämisideat. Luvussa 8 pohditaan myös aineettoman pääoman ja tiedon jakamisen roolia osana perehdyttämistä, ja tuodaan esiin mieleen tulleet jatkotutkimusideat.

2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksella oli kaksi selkeää tavoitetta. Ensimmäinen tavoite oli selvittää, miten perehdytys hoidetaan yrityksessä tällä hetkellä, eli mikä on perehdytyksen nykytila. Vaikka varsinaista perehdytysmallia ei vielä olisikaan, tapahtuu perehdytystä ainakin epävirallisesti jollain tapaa. Toinen tavoite oli päästä sisälle ohjaajan työhön ja tehtäviin. Näiden kahden tavoitteen pohjalta voitaisiin luoda perehdyttämismalli ohjaajalle.

Opinnäytetyöni kaksi pääasiallista tutkimuskysymystä olivat:

Miten perehdytys tällä hetkellä yrityksessä hoidetaan?

Millainen on ohjaajan työnkuva käytännössä?

2.1 Tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät

Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta. Saatua aineistoa tarkastellaan numeerisesti, ja tulokset havainnollistetaan taulukoin tai kuvioin. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän suurta otosta perusjoukosta, sillä yleensä tulokset pyritään yleistämään laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn avulla. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin mikä, missä, kuinka usein ja paljonko. Sitä voidaan käyttää esimerkiksi selvittämään olemassa oleva tilanne. Tiedonkeruumenetelmänä kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää kyselytutkimusta, joka voidaan kuitenkin toteuttaa monessa muodossa. Kyselytutkimuksen kysymykset voivat olla joko strukturoituja tai avoimia. Myös esimerkiksi strukturoitua puhelinhaastattelua voidaan käyttää tiedonkeruumenetelmänä. (Heikkilä 2008, 16–17, 18.) Strukturointi tarkoittaa tutkittavan asian ja sen ominaisuuksien suunnittelua ja vakiointia. Kyselytutkimuksessa tämä tarkoittaa kysymysten ja vastausvaihtoehtojen vakiointia ennalta niin, että kysymykset ymmärretään samalla tavalla ja kysymykset voidaan kysyä kaikilta samalla tavalla. (Vilkkä 2007, 14–15.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tutkii usein uusia ilmiöitä ja pyrkii ymmärtämään niitä, ja myös selittämään mahdollisesti kohteen käyttäytymistä ja päätösten syitä. (Heikkilä 2008, 16; Kananen 2010, 36.) Kvalitatiivinen tutkimus vastaa yleensä kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Toisin kuin kvantitatiivinen tutkimus, kvalitatiiviseen tutkimukseen riittää suppea ja harkinnanvarainen otos tai näyte, eikä tuloksia yleensä pyritä yleistämään. Aineistoa ei kerätä yhtä strukturoidusti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, ja usein aineisto onkin tekstimuotoista. (Heikkilä 2008, 16–17.) Tiedonkeruumenetelminä käytetään esimerkiksi haastatteluja ja havainnointia (Kananen 2010, 36).

Perehdytyksen nykytilan selvittämiseen käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Teorian pohjalta luotiin kysymyslomakkeet sekä esimiehille että työntekijöille. Lomakkeessa käytettiin paljon avoimia kysymyksiä, kun useimmiten kvantitatiivisissa tutkimuksissa käytetään erilaisia asteikollisia kysymyksiä, joiden muuttaminen analysoitavaan muotoon on helpompaa. Ennen kyselyn toteuttamista koin, että saan parhaiten tietoa avointen kysymysten kautta. Tutkimustuloksia ja käytettyjä tutkimusmenetelmiä analysoidaan ja arvioidaan luvussa 7.

Kyselyn lisäksi kävin kahdessa eri yksikössä seuraamassa ja havainnoimassa ohjaajan toimintaa ja päivärutiineja saadakseni eheämmän käsityksen ja ymmärryksen siitä, mitä ohjaajan työ oikeastaan pitää sisällään. Yksiköiden valinnasta kysyin neuvoa toiminnan palvelujohtajalta, jonka kanssa pohdimme, mitkä yksiköt olisivat hedelmällisimpiä ohjaajan työn seuraamiseen. Yksiköiden asiakaskunta erosi myös toisistaan, jolloin pystyin havaitsemaan asiakaskunniltaan erilaisten yksiköiden tuomat erilaisuudet ja toisaalta yhtenevyydet ohjaajan työssä.

2.2 Käsitteistöä

Perehdytyksestä on kirjoitettu paljon erilaisia teoksia, ja aiheen piirissä vallitseekin varsinainen käsitteiden viidakko. Usein kuitenkin, vaikka asioista puhuttaisiin eri nimillä, tarkoitetaan niillä lähestulkoon samaa asiaa. Mielestäni käsitteitä viljellään kirjallisuudessa turhankin paljon, ja erot eri käsitteiden välillä ovat ajoittain todella pieniä. Avaan seuraavaksi oppinnäytetyön kannalta tärkeimmät käsitteet.

Perehdyttämishjelma

Perehdyttämishjelma on esimerkiksi tietylle ryhmälle tehty listaus asioista, jotka kuuluvat jokaisen uuden työntekijän perehdyttämiseen. Se on eräänlainen työkalu kaikille perehdytykseen osallistuville. Asiat voidaan listata esimerkiksi aihealueittain tai päiväkohtaisesti. (Österberg 2014, 118, 121; Työturvallisuuskeskus 2007, 6.)

Perehdytysmalli

Perehdytysmalli on kuvaus siitä, kuinka yrityksessä toimitaan uuden työntekijän tullessa yritykseen. Perehdyttämismalli vähentää epätietoisuutta siitä, miten uuden työntekijän kanssa lähdetään liikkeelle. Se sisältää usein myös perehdyttämisen pelisäännöt. Hyvä malli selkeyttää ja helpottaa perehdytyksen aloittamista. Perehdytys tehostuu, kun roolit ja toimintamallit ovat kaikille selvät. (Kupias & Peltola 2015.)

Perehdytysuunnitelma

Perehdytysuunnitelma on yksittäiselle henkilölle tehty, hänen tarpeisiin muokattu suunnitelma perehdytyksen etenemisestä ja toteutuksesta. Suunnitelmaan merkitään aikataulu, ja kuka on vastuussa aihealueen perehdyttämisestä. Hyvässä suunnitelmassa on merkitty myös miten ja milloin asian perehtymistä seurataan. Suunnitelmassa voi olla myös merkittynä perehdyttämismenetelmät. (Surakka & Laine 2011, 154; Kjelin & Kuusisto 2003; 199.)

Perehdytyksen perusrunko

Perehdytyksen perusrungolla tarkoitan yhdistelmää, jossa on perehdytysohjelman ja perehdytysuunnitelman piirteitä. Perehdytyksen perusrunko sisältää kohdennetulle henkilöstöryhmälle tehtyä listaa niistä asioista, jotka opastetaan jokaiselle uudelle työntekijälle. Runkoon on myös sisällytetty ainakin tavoiteltu aikataulu ja eteneminen. Perehdytyksen perusrunko ei kuitenkaan ole vielä kaiken kattava, vaan sitä täydennetään esimerkiksi työyhteisö tai työyksikkökohtaisilla erikoisuuksilla. Perehdytyksen perusrunko sisältää ne perehdytettävät asiat, jotka uudelle työntekijälle minimissään tulee perehdyttää ja opastaa.

Mentorointi

Mentorointi on kahdenkeskinen luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, jossa kokenut henkilö, mentori, tukee vähemmän kokenutta henkilöä, aktoria. Mentoroinnilla on kaksi tavoitetta: rohkaista ja tukea, sekä edistää työssä ja uralla kehittymistä. Prosessin perustana toimivat ajoittain käydyt keskustelut, joissa mentori auttaa aktoria itse löytämään itselleen parhaat ratkaisut. Tarkoitus ei ole antaa valmiita ohjeita. (Viitala 2013, 196; Tunkkari-Eskelinen 2011, 65.)

Coaching

Coaching, eli valmennus, on järjestelmällinen prosessi, jolle asetetaan usein mitattavat tavoitteet. Coachingin avulla tuetaan työntekijöitä ylittämään suoritustasonsa, ja autetaan heitä tunnistamaan mahdollisuudet parantaa suoritusta ja ammattitaitoa. Menetelmällä päästään kiinni asioiden ytimeen, ja esimerkiksi ongelmallista työsuoritusta voidaan parantaa. Coachingiin kuuluu vuorovaikutusta, kuuntelemista, palautetta, tavoitteista keskustelemista, ohjaamista ja neuvomista. Verrattuna mentoriiin, valmentajalla on enemmän auktoriteettia. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 67.)

3 Yritys

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on suomalaisomisteinen yksityinen sosiaalialan yritys. Yrityksen asiakkaita ovat yksityiset kotitaloudet, sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaat sekä valtio. Yritys tuottaa yksilöllistä tukea kotiin sekä erilaisia ratkaisuja asumiseen eri elämäntilanteisiin, esimerkiksi kriisi- ja tilapäismajoituksen ja tuetun asumisen palvelut. Palvelujen päämääränä on asiakkaiden saattaminen toimiviksi ja osallistuviksi yhteiskunnan jäseniksi, jotka pystyvät elämään mahdollisimman itsenäisesti. (Yritys X lyhyesti PowerPoint-materiaali 2016.)

Sosiaalipalvelujen perimmäinen tavoite on luoda ja edistää hyvinvointia (Hartman 2012, 10). Sosiaalialalla palveluja voivat tuottaa sekä julkinen että yksityinen sektori. Yksityiseen sektoriin katsotaan kuuluvaksi yritykset, ammatinharjoittajat sekä järjestöt. (Hartman 2012, 8-9.) Sosiaalialan yritysten tarjoamia palveluita on hyvin monenlaisia, esimerkiksi:

- ikääntyneiden ja vammaisten hoitolaitokset, kotipalvelut ja päivätoiminta
- mielenterveys- ja päihdeongelmaisten asumispalvelut
- ikääntyneiden palveluasuminen
- ensi- ja turvakodit
- päiväkodit
- erilaiset avopalvelut muun muassa ikääntyneille, vammaisille ja päihdeongelmallisille

(Hartman 2012, 8.)

Sosiaaliala siis tuottaa asiakkaille palveluita, joiden avulla henkilö voi elää mahdollisimman hyvää elämää yhteiskunnan jäsenenä. Riippuen avun ja tuen tarpeesta, määräytyy palvelun tarve. Esimerkiksi kotiin tarjottavat ikääntyneiden palvelut tarjoavat apua vaikkapa siivoukseen ja juoksevien asioiden hoitamiseen, ja palvelun avulla ikääntyneen on edelleen mahdollista kuitenkin asua omassa kodissa.

Vuonna 2014 yksityinen sosiaaliala työllisti lähes 31 000 henkilöä, ja liikevaihto oli noin 1,9 miljardia euroa. Noin kolmannes yrityksistä tuotti palveluita, joihin sisältyi asumista. (Sosiaalialan työnantajat ry 2016, 6.) Vuonna 2010 ikääntyneiden palveluasumislaitokset olivat yksi työllistävimmistä palveluista (Hartman 2012, 12). Alan suurimpiin yksityisiin toimijoihin kuuluvat esimerkiksi Attendo Oy, A-klinikka säätiöt Oy sekä Mainio Vire Oy (Sosiaalialan työnantajat ry 2016, 6). Sosiaalialan, etenkin asumispalveluja sisältävän toiminnan ja avohuollon ennustetaan kasvavan tulevaisuudessa ikääntyvien määrän lisääntyessä lähivuosina (Liikanen 2016).

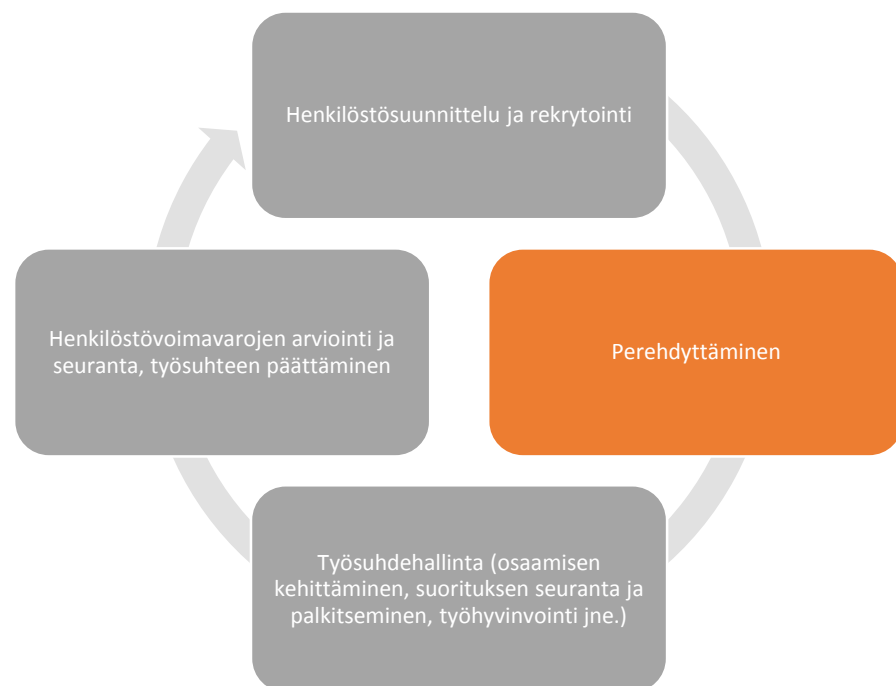
4 Perehdytys

Perehdytys on osa henkilöstöhallinnon prosesseja. Muita henkilöstöhallinnon prosesseja ovat esimerkiksi rekrytointi, osaamisen kehittäminen, palkitseminen ja työhyvinvoinnin edistäminen (Viitala 2013, 24). Rekrytoinnin avulla yritykseen hankitaan tarvittavaa osaamista. Osaamisen kehittämisen avulla varmistetaan tulevaisuuden tarvittava osaaminen. Palkitsemisen avulla viestitään, millaista toimintaa odotetaan ja työhyvinvoinnin edistämisen avulla pidetään hyvät tekijät talossa. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä pääsee kiinni tehtäviinsä ja osaksi työyhteisöä ja yritystä. Perehdytys sijoittuu rekrytoinnin ja osaamisen kehittämisen välimaastoon (kuvio 1). Se päättää rekrytointiprosessin ja on osaamisen kehittämisen ensimmäinen askel (Surakka & Laine 2011, 152).

Perehdyttämisen käsite ei ole yksiselitteinen. Se tarkoittaa toimenpiteitä ja tukea, joiden avulla työntekijän osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin ja helposti alkuun työssään, työyhteisössä ja organisaatiossa. Perehdyttämisen avulla työntekijä voi myös mahdollisimman pian selviytyä työssään tarvittavan itsenäisesti. Perehdyttäminen on toimia, jotka edesauttavat työntekijän edellytyksiä onnistua työssään ja antaa työntekijälle valmiudet hoitaa tehtävänsä menestyksekkäästi. (Kupias & Peltola 2009, 19–20, 27.) Perehdytys sopeuttaa työntekijää yrityksen toimintatapoihin sekä siihen, mitä yrityksessä arvostetaan ja miten asiat tehdään (Surakka & Laine 2011, 152). Perehdytys on käytännön toimia, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean, sekä tärkeänä osana myös työpaikan ihmiset, työtoverit, esimiehet ja asiakkaat. Perehdytyksen avulla työntekijä tietää odotukset omalta työltään ja ymmärtää oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa. (Työturvallisuuskeskus 2007, 2.) Perehdyttäminen ei kuitenkaan ole pelkästään uusien tietojen ja taitojen kehittämistä, vaan parhaimmillaan perehdyttäminen auttaa työntekijää tuomaan esille, parantamaan, tunnistamaan ja hyödyntämään hänellä jo olevaa osaamista (Kupias & Peltola 2009, 20). Lisäksi Surakka & Laine (2011, 152) ja Kupias & Peltola (2015) tuovat esiin, että parhaimmillaan perehdyttäminen kehittää työntekijän lisäksi koko työyhteisöä tai jopa koko organisaatiota.

Helsilä & Salojärvi (2013, 137–138) näkevät perehdyttämisen enemmän osana rekrytointiprosessia kuin osaamisen kehittämistä, sillä henkilön täysi työpanos ei ala heti työsuhteen alkaessa. Heidän mielestään tätä näkemystä puoltaa se, että usein koeaika on intensiivisintä perehdyttämisen aikaa. Itse koen perehdyttämisen olevan jotain rekrytointiprosessin ja osaamisen kehittämisen ensi askeleen väliltä, siirtymävaihe, joka linkittää nämä kaksi prosessia toisiinsa. (kuvio 1.) Valvisto (2005, 47) puhuu perehdyttämisestä siltana rekry-

toinnin ja työsuhteen kaaren alun välillä. Perehdyttäminen on ehdottomasti kuitenkin olennainen osa rekrytointiprosessia. Usein perehdytyksen sanotaan alkavan rekrytoinnin haastatteluvaiheessa, jolloin potentiaaliselle hakijalle kerrotaan yrityksestä, sen arvoista ja toiminnasta, sekä mitä tuleva tehtävä pitäisi sisällään. Mielestäni kuitenkin työpaikkailmoitus on jo perehdytyksen ensimmäinen askel, koska ilmoituksessa yhä useammin kerrotaan lyhyesti yrityksestä ja haettavasta tehtävästä. Näitä tietoja yleensä syvennetään työhaastattelun aikana. Myös Hietala, Kaivanto ja Valvisto (2015) ajattelevat perehdyttämisen alkavan siitä hetkestä, kun työntekijä saa tiedon avoimesta työpaikasta. Tästä hetkestä alkaen työntekijälle kertyy tietoa yrityksestä, sen toimintatavoista ja arvoista.



Kuvio 1. Henkilöstöprosessit (mukaillen Viitala 2013, 24)

Perehdytys luo mielikuvan yrityksestä ja vaikuttaa siihen, kuinka tervetulleeksi uusi työntekijä itsensä tuntee. Hyvin perehdytetty työntekijä mitä todennäköisimmin sitoutuu työyhteisöönsä. Perehdytys luo edellytykset sille, että työntekijä pysyy kunnossa, on tyytyväinen, sairastaa vähemmän ja huolehtii oman työnsä tuottavuudesta. (Surakka & Laine 2011, 152.) Perehdyttäminen on olennaisessa osassa liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa ja tärkeä osa hyvää henkilöstötyötä. Periaatteessa viime kädessä hyvän perehdyttämisen määrittelee yrityksen asiakas arvioidessaan saamaansa palvelua. Perehdyttämisellä on myös vaikutusta työntekijämaineeseen. (Kupias & Peltola 2009, 16.) Tämä realisoituu esimerkiksi työntekijän puhuessaan työstään ystäviensä kanssa, tai nykypäivänä yhä useammin keskustelua käydään sosiaalisessa mediassa.

Perehdyttämisellä on kiinteä yhteys yrityksen strategiseen toimintatapaan, minkä avulla yritys haluaa menestyä ja edetä valittuun suuntaan. Perehdyttämisessä on pystyttävä ymmärtämään oppimisen ja ohjaamisen haasteet yrityksen valitsemissa toimintatapoissa vasten. On pohdittava, millaista perehdyttämistä juuri nyt tarvitaan ja mikä on mahdollista toteuttaa. Liikkeelle voidaan lähteä monella tavalla. Usein pohditaan, mitä osaamista työntekijältä puuttuu, kun voitaisiin myös lähteä siitä, mitä osaamista henkilöllä jo on. Perehdyttämisessä yksilön ja yrityksen tarpeet on asetettava rinnakkain. Aina ei ole kyse yksittäisten taitojen ja tiedon opettamisesta vaan joskus tarve voi olla ymmärtää yrityksen prosessit ja ilmiöt. (Kupias & Peltola 2009, 43–44; Kupias & Peltola 2015.)

4.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja jaottelu

Uusi työntekijä perehdytetään aina jollakin tavalla työhön, oli siihen olemassa varsinaista perehdyttämisohjelmaa tai ei. Mikäli perehdytykseen ei panosteta, yritys heittää hukkaan voimavaroja ja mahdollisuuksia. Jos yrityksen toiminnassa pyritään tehokkuuteen, tehokkuutta kannattaa lähteä tavoittelemaan perehdyttämisestä. (Valvisto 2005, 47.)

Perehdyttämisen päätavoite on aina oppiminen. Tavoitteet vastaavat esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: Millaisia tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia perehdytettävän on tarkoitus oppia, missä ajassa ja kuinka hyvin? Tavoitteet voivat olla samankaltaisia eri perehdytettävien välillä, mutta yksilölliset erot on otettava huomioon. Eri perehdyttämisohjelmilla voi olla eroavat tavoitteet. Perehdyttämisohjelma voi olla yksilöllinen tai jollekin ryhmälle tarkoitettu ohjelma, ja niiden laajuus vaihtelee tarpeen mukaan. Tavoitteet antavat sisällölle suunnan, ja siksi oppimistavoitteet määritellään ensin. (Työturvallisuuskeskus 2007, 6-7.)

Viitala (2013, 193) määrittelee perehdytyksen tavoitteeksi uuden henkilön pääsemisen nopeasti kiinni tehokkaaseen työskentelyyn. Viitalan (2013, 193) mukaan muita tärkeitä tavoitteita ovat myös henkilön auttaminen pääsemään työyhteisön ja koko organisaation jäseneksi. Yrityksillä on myös tarve esimerkiksi edistää työn hallintaa, sitouttaa, luoda työhyvinvointia, vähentää virheitä ja jakaa osaamista. Perehdytys on väline täyttää nämä tarpeet. (Kupias & Peltola 2009, 19–20.) Perehdytyksen tavoitteena on siis luoda vankka pohja sitoutumiselle, ja lyhentää aikaa, jossa työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Mitä nopeammin työntekijä saavuttaa tavoitellun laatutason ja oppii yrityksen tavat toimia, sitä paremmin asiakastyytyväisyys voidaan pitää ennallaan. Perehdyttämällä myös varmistetaan, että tämä työpanos suuntautuu kohti yrityksen strategian ja arvojen mukaista visiota ja tavoitteita. Yksi tavoite on myös lisätä yrityksen kehittymismahdollisuuksia. Hyvä perehdytys on vuorovaikutteista ja hyödyntää työntekijän näkemyksiä asioista. Yrityksen

kannattaa poimia näistä ideoista parhaimmat ja sopivimmat. (Kupias & Peltola 2015; Valvisto 2005, 47.)

Desslerin (2011, 156–157) mukaan onnistunut perehdytys saavuttaa 4 asiaa: Työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi. Hän ymmärtää yrityksen menneisyyden, nykyhetken, kulttuurin ja tulevaisuuden vision. Työntekijälle on selvää mitä yritys häneltä odottaa käytäntöjen ja toimintamallien osalta, mitä itse työltä odotetaan ja myös millaista käyttäytymistä työntekijältä odotetaan. Toivottavaa olisi, että henkilö alkaisi jo perehdytyksen aikana sosiaalistumaan yrityksen tapoihin tehdä asioita. (Dessler 2011, 156–157.)

Viitala (2013, 193) jaottelee kokonaisvaltaisen perehdyttämisen tiedottamiseen ennen työn tuloa, vastaanottoon ja yrityksen perehdyttämiseen, työsuhteperehdyttämiseen ja työhön opastukseen. Työturvallisuuskeskus (2007,2) jakaa perehdytyksen karkeasti kahden osa-alueeseen: työyhteisöön, yritykseen ja yrityksen tapoihin perehdyttämiseen ja itse työtehtävän perehdyttämiseen eli työnopastukseen. Ulkomaisessa kirjallisuudessa taas puhutaan orientaatiosta, ”orientation”, lyhytaikaisena ohjelmana, joka antaa tietoa tehtävistä ja yrityksestä, missiosta, yrityksen rakenteesta, yrityksen säännöistä sekä miten asiat toimivat ja miksi. Orientaatio antaa vähimmät perustiedot, jotta työntekijä pystyy suoriutumaan työnsä. (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy 2012, 304–305; Dessler 2011, 156–157.)

Ulkomaisessa kirjallisuudessa puhutaan myös työntekijän sosiaalistamisesta yritykseen, ”socialization stage”. Se nähdään pitkäaikaisena tai jopa jatkuvana prosessina, joka auttaa työntekijää sopeutumaan uuteen yritykseen, ymmärtämään sen kulttuuria ja odotuksia sekä asettumaan työhön. Prosessin avulla iskostetaan työntekijään ne arvot, asenteet, standardit ja käyttäytymismallit, joita yritys odottaa. Perehdytyksen pitäisi edesauttaa työntekijän sosiaalistamista työnantajan tapoihin tehdä asioita. (Gómez-Mejía ym. 2012, 304–305; Dessler 2011, 156–157.) Dessler (2011, 156) puhuukin ”onboardaamisesta”, joka käsittää paljon enemmän kuin perinteinen käsitys perehdytyksestä. Tässä voisi olla kyse suomalaisittain sanottuna yritykseen ja sen toimintatapoihin perehdyttämisestä, jota ei kuitenkaan ole kirjallisuudessa esitetty pitkäjänteisenä, jatkuvana prosessina, vaan yhtenä osana uuden työntekijän perehdyttämistä. Saataisiinko työntekijät tehokkaammiksi ja nopeammin osaksi yritystä, jos toimintatapoihin perehdyttäminen olisi jatkuva ja hyvin suunniteltu prosessi?

Suomalaisessa kirjallisuudessa työnopastus usein erotetaan muusta perehdyttämisestä, ja onkin mielenkiintoista huomata, kuinka tätä jaottelua ei tehdä ulkomaisessa kirjallisuudessa.

nessa. Tutustumissani ulkomaisessa kirjallisuudessa tunnutaan ottavan selkeästi enemmän huomio henkilön sopeuttamiseen yrityksen kulttuuriin, arvoihin ja asenteisiin, ja perehdytys on ikään kuin ponnahduslauta tähän.

4.2 Perehdyttämisestä saatavat hyödyt

Perehdyttäminen hyödyttää kaikkia osapuolia: työntekijää, perehdyttäjää, työyhteisöä ja esimiestä. Keskeisimmät hyödyt on kerätty taulukkoon 1. Esimies hyötyy toki lähes kaikista mainituista hyödyistä, mutta Kupias & Peltola (2015) ovat halunneet nostaa esiin erityisesti näiden lisäksi saatavat hyödyt perehdyttämisestä esimiehelle. Perehdyttämisellä on myös vaikutusta työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Perehdytys vahvistaa tunnetta omasta osaamisesta, joka vaikuttaa suoraan koettuun hyvinvointiin. Hyvinvointi töissä lisää tuottavuutta, ja vaikuttaa myös organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. (Kupias & Peltola 2015.)

Taulukko 1. Perehdyttämisen hyödyt (mukaillen Kupias & Peltola 2015).

| Työntekijä | Työyhteisö ja organisaatio | Perehdyttäjä | Esimies |
|--|---|--|--|
| Kokee olevansa tervetullut ja osa ryhmää, tunne turvallisuudesta ja välittämisestä | Palvelut säilyvät laadukkaina | Mahdollistaa oman toiminnan selkiyttämisen ja työn tavoitteiden jäsentämisen | Hyvä alku esimies-alaisuuteelle |
| Selkiyttää työnkuvaa, hahmottaa kokonaisuutta ja toimintatapoja | Lisää työympäristössä laajemmin luottamusta ja turvallisuutta | Asioihin paneutuminen ”pintaa syvemmältä” | Mahdollistaa omien taitojen kehittämisen osaamisen ohjaajana |
| Antaa aikaa oppia tehtävät, niiden hallinta ja omaksua työt nopeammin | Työntekijästä tulee nopeammin täysivaltainen ja tehokas työyhteisön jäsen | Oppii tuntemaan alusta asti uudet ihmiset | Mahdollisuus ottaa puheeksi työyhteisön käytäntöjä, joita työntekijän ei toivota omaksuvan |
| Sopeutuu nopeammin työyhteisöön | Vähentää kysymyksiä, jotka vievät muiden työaikaa | Uuden oppiminen | |
| Työtehokkuus lisääntyy | Virheitä ehkäistään | Omien työskentelykäytäntöjen päivitys | |
| Sitouttaa ja motivoi, lisää työhyvinvointia | Vastuuta voidaan jakaa osavien ihmisten kesken | | |
| Tuki, tietää keneltä kysyä ja kynnys kysyä ja neuvoa alenee | Säilyttää yksikön toiminnan sujuvuuden | | |

Perehdyttäminen tuo siis hyötyjä muillekin kuin uudelle työntekijälle. Työyhteisö hyötyy siitä, että työntekijä tietää tehtävänsä, työnkuvansa ja yrityksen tavat, ja omaksuu nämä

perehdytyksellä nopeammin. Ensinnäkin perehdyttäminen ehkäisee virheitä, ja työntekijä oppii tekemään asiat heti oikein ja sujuvasti. Tämä säästää muiden aikaa, kun työntekijän ei tarvitse kuormittaa työyhteisön jäseniä kysymyksillä, joihin voitaisiin tarjota vastaus perehdytyksen aikana. Aikaa ei kulu myöskään virheiden korjaamiseen. Uuden työntekijän ei myöskään tarvitse keskeyttää jatkuvasti muiden työtä, ja työntekijä pystyy työskentelemään nopeammin ilman jatkuvaa ohjausta. Edellä mainitut asiat vaikuttavat myönteisesti uuden työntekijän mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen (Työturvallisuuskeskus 2007, 4). Kunnollinen perehdytys vie aikaa, mutta tuo käytetty aika tulee takaisin yritykselle monin verroin, kun työntekijä pääsee nopeammin kiinni tehokkaaseen työskentelyyn (Österberg 2015, 115).

Palvelun laadun katkeamattomuus ja yksikön sujuva toiminta hyödyttää koko organisaatiota. Hyvällä perehdytyksellä työntekijä tutustuu työyhteisöönsä, tuntee turvallisuutta ja välittämistä, ja pääsee nopeammin osaksi työyhteisöä, ja esimerkiksi vastuuta voidaan jakaa tasapuolisemmin. Perehdyttäjälle uuden työntekijän perehdyttäminen voi olla hyvinkin antoisa kokemus. Omasta perehdyttäjän kokemuksesta muistan ainakin monien toimintatapojen selkiytyvän myös itselleni, sillä jouduin perustelemaan ja pukemaan toimintatavat sanoiksi uudelle työntekijälle. Uusi työntekijä voi tuoda mukanaan täysin uuden näkökulman katsoa opastettavaa asiaa, mikä taas voi johtaa koko toiminnan kehittämiseen. Muistan myös tiedostaneeni oman esimerkkini vaikutuksen uuteen työntekijään, ja se pysäytti minut miettimään omaa toimintaani perusteellisemmin.

Esimies hyötyy perehdyttämisestä kokonaisvaltaisesti monesta näkökulmasta, ja perehdyttämisen alkuhetket ovat mainio alusta luoda hyvä pohja avoimelle esimies-alaisuhanteelle. Kun esimies aidosti kuuntelee työntekijän odotuksia ja luo omien odotuksien ja tavoitteiden pohjalta yhteiset tavoitteet työntekijän kanssa perehdyttämiselle ja työlle perehdyttämisen alkuvaiheessa, on tästä helppo jatkaa myöhemmin kehityskeskustelujen muodossa, vaikka esimies ei olisikaan varsinaisessa perehdyttämisessä läsnä jatkuvasti.

Perehdyttäminen koetaan kyllä tärkeäksi asiaksi, mutta siitä huolimatta se on yksi laiminlyödyimmistä prosesseista organisaatiossa Kjelinin ja Kuusiston mukaan (2003,14). Usein vedotaan ajan puutteeseen. Ajan puute selittyy sillä, että perehdyttämistä ei ole merkitty kalenteriin, työvuorolistaan tai muutenkaan otettu huomioon ajankäyttösuunnitelmissa. Usein myös kiireisemmät asiat menevät perehdyttämisen edelle, kun ei ole tehty tarvittavia järjestelyjä esimerkiksi perehdyttäjän aikatauluun. Ajan säästäminen kuitenkin kostautuu varmasti myöhemmin, kun työntekijä joutuu hakemaan paikkaansa työyhteisössä pidempään. Huonosti perehdytetyt vaihtavat helpommin työpaikkaa. (Kupias & Peltola 2015.) Työntekijä tekee hyvin nopeasti mielessään alitajuisen päätöksen siitä, jääkö hän

työyhteisöön vai ei. Positiivinen ensivaikutelma kannustaa ja rohkaisee työntekijää. Kun hän kokee itsensä tervetulleeksi työpaikkaan ja häntä opastetaan alussa riittävästi, hänen työmotivaationsa todennäköisesti vahvistuu. Työmotivaatio on yksi tekijä, joka vaikuttaa vaihtuvuuteen ja poissaoloihin, joten panostamalla perehdytykseen, voidaan vaikuttaa ainakin osittain vaihtuvuuden ja poissaolojen vähenemiseen. (Työturvallisuuskeskus 2007, 4-5; Österberg 2015, 115.)

Huolellisuus perehdyttämisessä on taloudellisesti kannattavaa. Perehdyttämisellä on suoraan vaikutusta kustannuksiin, sillä huono laatu virheineen on aina kallista. Kustannuksia syntyy sekaannuksista ja niiden selvittämisestä, virheiden korjaamisesta, asioiden useaan kertaan tekemisestä, tapaturmista, hävikistä ja henkilöstön vaihtuvuuden lisääntymisestä. Tietämättömyys ja osaamattomuus voivat johtaa myös asiakassuhteiden menettämiseen. Huonosti tai vaillinaisesti hoidettu perehdytys on yritykselle aina kalliimpaa kuin hyvin hoidettu perehdytys. (Surakka & Laine 2011, 152; Kupias & Peltola 2015; Työturvallisuuskeskus 2007, 5.) Onnettomuuksia ja tapaturmia tapahtuu usein eritoten uutta tehtävää aloittelevalle työntekijälle. Työturvallisuusriskit vähenevät, kun työpaikan vaaratekijöihin perehdytetään hyvin, ja siksi työturvallisuusasiat ovat keskeinen osa jokaista perehdytysohjelmaa.

Mitä nopeammin uudet asiat opitaan, sitä nopeammin työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti. Huolellinen perehdytys sekä omaan työhön että yrityksen toimintaan luo edellytykset työntekijälle keskittyä työhönsä täysipainoisesti mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Hyvä perehdytys takaa esimiehelle, että työntekijä tekee työtä oman ryhmänsä ja yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. Perehdyttämisellä luodaan myönteistä asennoitumista työyhteisöön ja työtä kohtaan. Perehdyttäminen vaikuttaa myös yrityskuvaan, eli mielikuvaan, joka ihmisillä on yrityksestä. Mielikuvaan vaikuttavat omat kokemukset sekä muiden kokemukset. (Työturvallisuuskeskus 2007, 5; Surakka & Laine 2011, 153–154.)

4.3 Perehdyttäminen lainsäädännössä

Perehdyttäminen on työnantajan lakisääteinen velvollisuus. Perehdyttämistä käsitellään työlainsäädännössä esimerkiksi työsopimuslaissa (26.1.2001/55), työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738) ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä (myöhemmin YT-laki) (30.3.2007/334). Jotkut työehtosopimukset antavat määräyksiä työnantajan velvollisuudesta perehdyttää työntekijä.

Työsopimus lain 2 luvun 1 §:ssä todetaan, että työnantajan yleiseen velvoitteeseen kuuluu huolehtia, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä

tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä ja että työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Tämä lain pykälä viittaa nimenomaan perehdyttämisen jatkuvuuteen. Se ei useinkaan lopu siihen, kun työntekijä on perehdytetty työhönsä vaan esimerkiksi uuden järjestelmän tai toimintatavan käyttöönotossa on annettava perehdytystä.

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan antamaan työntekijälle riittävät tiedot ja taidot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioiden pitää huolehtia riittävästä perehdyttämisestä työhön, työolosuhteisiin, työmenetelmiin, työvälineisiin ja niiden käyttöön ja turvallisiin työtapoihin. Työntekijälle tulee myös antaa opastusta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi ja turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan vaaran välttämiseksi. (Työturvallisuuslaki 2 luku 14 §) Kokenut työntekijä tunnistanee ainakin osaksi työhön kuuluvat vaaratekijät mutta perehdytyksellä nämä asiat on hyvä vielä varmistaa, ja yrityskohtaisia eroja on aina. Jokainen on oikeutettu perehdytykseen kokemustaustasta riippumatta, ja toisaalta se huomioiden.

YT-laki asettaa vaatimuksen käsitellä perehdyttämiseen liittyviä asioita. Kaikilla tulisi olla työpaikalla tiedossa, miten perehdyttäminen omassa organisaatiossa hoidetaan (YT-laki 4 luku 15 §). Kupias & Peltola (2015) näkevät yhteistoiminnalliset neuvotteluhetket hyvänä keskustelufoorumina perehdyttämisen kehittämiseen.

Myös laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609) ja yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) säättävät ja täydentävät osaltaan perehdyttämistä yrityksissä. Lait velvoittavat antamaan ja luomaan mahdollisuudet taustasta riippumatta niin, että henkilöllä on mahdollista menestyä työssään.

4.4 Perehdytyksen suunnittelu, toimijat ja vastuut

Hyppäsen (2013, 217) mukaan perehdytysohjelman suunnittelu on esimiehen vastuulla, kun taas Österberg (2015, 118) näkee sen olevan henkilöstöasiantuntijan vastuutehtävä. Vastuu vaihtelee varmasti yrityksestä ja yrityksen koosta ja organisoitumisesta riippuen. Mielestäni esimies, joka päivittäin tekee alaistensa kanssa työtä, tai joka on edennyt esimiesasemaan kyseisestä työtehtävästä, on mitä parhain suunnittelemaan perehdytysohjelman. Isoissa organisaatioissa, tai yrityksissä, joissa on monta erillistä yksikköä, perehdytyksen tasalaatuisuuden ja yhtenäisyyden takaamiseksi näkisin ohjelman tekemisen enemmän henkilöstöasiantuntijan rooliin kuuluvana. Henkilöstöosasto voi luoda perehdytyksen perusrungon, jota esimies täydentää yksikkökohtaisilla asioilla. Esimies kuitenkin

suunnittelee, kuinka ohjelma käydään työntekijän kanssa läpi, eli esimies tekee perehdyttämissuunnitelman. Kupias & Peltola (2015) toteavatkin, että usein isoissa organisaatioissa henkilöstöosasto on rakentanut kaikissa yksiköissä toteutettavan yhtenäisen perehdyttämismallin.

Perehdyttämisen lähtökohtana tulisi aina olla yrityksen henkilöstöpolitiikka sekä henkilöstöasioihin yleisesti liittyvät periaatteet ja pelisäännöt. Henkilöstöpolitiikka ottaa kantaa esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: Mihin tehtäviin palkataan ammattitaitoisia, koulutettuja henkilöitä, ja mihin aloittelijoita? Miten paljon yrityksessä tarvitaan osa-aikaisia ja vuokratyöntekijöitä? Miten kaikki erilaiset ryhmät ja ihmiset perehdytetään ja koulutetaan? Yrityksen nykyinen tilanne ja käytettävissä olevat resurssit vaikuttavat siihen, miten perehdyttäminen yrityksessä organisoidaan. Onnistunut organisointi näkyy sujuvana perehdyttämiskäytäntönä. Yrityksen toimintatapojen toteutuminen ja onnistuminen toimii valitun tavan ja toimien järkevyyden mittarina. Hyvässä suunnitelmassa varaudutaan myös yllättäviin tai poikkeaviin tilanteisiin alustavilla varasuunnitelmilla. (Työturvallisuuskeskus 2007, 6-7; Kupias & Peltola 2009, 46.)

Kuten aiemmin on jo todettu, perehdytysohjelman suunnittelun lähtökohtana ovat ne oppimistavoitteet, joihin perehdyttämisellä tähdätään. Tämän jälkeen suunnitellaan ohjelman sisältö: aiheet ja asiat, aikataulu, käytettävät apuvälineet ja oheismateriaali sekä vastuuhenkilöt. Ohjelma toimii hyvänä muistilistana sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle, mutta myös koko työyhteisölle. Tarkistuslista mahdollistaa myöhemmän selvittelyn, kuinka perehdyttämisohjelma on eri tilanteissa toteutunut. Hyvin suunniteltu ajankäyttö on tehokasta, ja toimintaan ja tuloksiin vaikuttaa paljon se, miten varattu aika käytetään. On hyvä miettiä etukäteen, kuinka paljon aikaa tulee varata työpaikan erilaisissa työtehtävissä koko perehdytysprosessiin, jos perehdytettävä on ammattitaitoinen henkilö, tai jos henkilö on ammattitaidoton aloittelija. (Työturvallisuuskeskus 2007, 6-7.)

Perehdyttäminen on esimiehen vastuutehtävä. Esimies varmistaa tarkoituksenmukaisen ja toimivan perehdyttämisen työyhteisössä sekä perehdyttämisen onnistumisen. Esimiehen rooli perehdytyksessä on erityisesti työntekijän vastaanotto, perustehtävän läpikäynti ja ymmärtämisen varmistaminen, suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteiden sopiminen, palautteen anto ja seuranta. Esimies on usein myös paras henkilö perehdyttämään organisaation strategiaan ja visioihin liittyvät asiat. Esimies huolehtii muun työyhteisön mukanaolosta perehdytyksessä ja kaikkien perehdyttämistyötä tekevien tukemisesta yhdessä henkilöstöosaston kanssa. Perehdyttämisessä tarvitaan sekä asioiden että ihmisten johtamisen taitoa. On toisaalta huolehdittava, että perehdyttäminen toimii sovitusti ja

järjestelmällisesti, mutta myös, että uusi henkilö kohdataan ja häntä ohjataan oikealla tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 46, 53–57, 62; Kupias & Peltola 2015; Surakka & Laine 2011, 153–154.)

Esimiehen ei kuitenkaan tarvitse perehdyttää kaikkea itse, ja käytännön perehdyttämiseen osallistuvatkin usein monet toimijat: henkilöstöalan ammattilaiset, nimetyt perehdyttäjät ja koko työyhteisö (Kupias & Peltola 2009, 19–20). Mitä useampi toimija perehdyttämiseen osallistuu, sitä tärkeämpää on, että toimijoilla on yhteisymmärrys yrityksen tavoitteita tukevasta perehdyttämisestä. Keskustelemalla ja järjestelemällä vältetään päällekkäinen työ, kirjavat toimintatavat ja toisaalta varmistetaan, että kaikki asiat tulee perehdytettyä. Mikäli käytetään nimettyjä perehdyttäjiä, esimiehen tulee valtuuttaa ja luoda edellytykset heidän onnistumiselle ja seurata perehdytyksen toteutumista. Perehdyttämissuunnitelma on käytävä läpi perehdyttäjän kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 53–57; Surakka & Laine 2011, 153–154.)

Nimetty perehdyttäjä huolehtii tärkeimmistä käytännön asioista ja perehdyttämisen koordinoinnista. Lisäksi organisaatiossa saatetaan nimetyn perehdyttäjän lisäksi nimetä kummi tai tutor, joka toimii työntekijän henkilökohtaisena tukihenkilönä. (Kupias & Peltola 2015). Kaikkien työyhteisössä tulisi tietenkin auttaa, mutta nimeämällä henkilöt, työntekijän kynys kysyä mitä luultavimmin madaltuu. Toisaalta, tämä saattaa johtaa siihen, että työntekijä kysyy aina vain yhdeltä henkilöltä, jolloin hän saa vain yhden näkemyksen asioihin. Työyhteisöä kannattaa kannustaa olemaan uuden työntekijän tukena, mikä varmasti luo työntekijälle tunteen siitä, että hän todella on tervetullut. Näin työntekijä luultavasti uskaltautuu kysymään näkemyksiä asioihin myös muilta kuin perehdyttäjältään, ja hän pääsee luomaan omia sosiaalisia verkostojaan yrityksessä alusta alkaen.

Perehdyttäjältä vaaditaan hyvä ammattitaito, mutta se ei yksinään riitä. Täytyy löytyä myös oikea asenne ja motivaatio opastamiseen ja opastettaviin. Myönteinen ensivaikutelma syntyy vuorovaikutuksesta, tilanteeseen keskittymisestä, puheesta, ilmeistä, eleistä, katsekontaktista jne. Lisäksi perehdyttäjällä tulisi olla opettamistaitoa, taito saada erilaiset ihmiset oppimaan. Työpaikalla on tehtävä selkeä jako, ketkä ovat yrityksessä nimetyt perehdyttäjät, sekä mitkä ovat heidän vastuunsa ja tehtävänsä perehdyttämisessä. On hyvä tehdä myös selkeä jako, mikä osa perehdytyksestä on esimiehellä ja mikä muilla työkavereilla. Perehdyttämistyötä tekeville tulee olla selkeät ohjeet ja riittävä opastus työhön. (Työturvallisuuskeskus 2007, 6, 9.) Itse koin nimeämisen perehdyttäjäksi todella motivoivaksi vastuutehtäväksi. Mielestäni perehdyttäjäksi nimeäminen on yksi tapa antaa hyvälle työntekijälle hänen kaipaamaansa vastuuta, jos sitä ei ole muilla keinoin annettavissa. Se

on luottamuksen osoitus henkilölle, että hänen ammattitaitoonsa luotetaan, ja hänen käsiinsä uskotaan uudet työntekijät.

Myös työntekijällä on vastuu oppimisesta, ja hänen oma roolinsa on avainasemassa perehdyttämisessä. Työntekijän tulee itse olla aktiivinen toimija, eikä vain perehdyttämisen kohde. Työntekijän oma rooli perehdyttämisessä kannattaakin käydä hänen kanssaan läpi. Oma-aloitteisuutta korostamalla kirkastetaan myös vastuunottoa työyhteisössä, mikä auttaa myöhempää osaamisen kehittämistä. Työyhteisössä on hyvä tuoda esiin, että kyselevä ja ihmettelevä työntekijä tarvitsee tukea, kannustusta ja perusteltuja vastauksia kehittymisensä tueksi. (Kupias & Peltola 2015.)

4.5 Apuvälineet ja oheismateriaali

Hyvässä perehdyttämismallissa on riittävä tuki perehdyttämisen toteuttajille, mikä tarkoittaa toimivia materiaaleja ja apuvälineitä. Oheismateriaalin tekeminen vie aikaa, mutta hyvin tehtynä säästää varsinaiseen perehdytykseen tarvittavaa aikaa ja mielestäni myös helpottaa koko perehdytysprosessia. Työntekijällä on näin aina mahdollisuus palata kertamaan asioita. Apuna voidaan käyttää myös markkinoinnin materiaalia, kuten esitteitä ja oppaita. Lisäksi usein työpaikalta löytyy varsinaista perehdytysmateriaalia, kuten yrityksen tai työyhteisön pelisäännöt. Materiaali voi olla joko kirjallisessa tai sähköisessä muodossa. Kun oheisaineistoa tehdään ja suunnitellaan, kannattaa sopia, kuka huolehtii aineiston ajan tasalla pitämisestä ja kuinka usein. Tuotoksiin kannattaa sekaannusten välttämiseksi merkitä valmistuspäivämäärä. (Työturvallisuuskeskus 2007, 7; Kupias & Peltola 2015.) Word-asiakirjojen tekeminen ja päivittäminen on kuitenkin melko työlästä, ja eri versiot menevät helposti sekaisin. Erilaisten alustojen, sovellusten tai pilvipalvelujen hyödyntäminen olisikin järkevää, johon kerran päivitettyä uusin versio olisi aina kaikkien saatavilla, eikä sekaannuksen vaaraa olisi.

Oheismateriaalien tarkoitus on tukea oppimista. Kovin paljoa ei kannata jättää omatoimisen lukemisen varaan. Useimmat perehdytettävistä asioista vaativat vuorovaikutteista, kasvokkain tapahtuvaa toimintaa. Oheismateriaaleja ovat esimerkiksi tervetuloa taloon – opas, yrityksen esitteet, toimintakertomus, perehdyttämisohjelma, perehdyttämisen muisti- ja tarkastuslistat, perehdyttämiskansiot, työohjeet, ilmoitustaululla oleva aineisto jne. Myös internetin ja intranetin käyttö apuvälineinä perehdytyksessä on yleistä. Koska ensimmäinen päivä on usein täynnä uutta asiaa, tiedon omaksumista voi helpottaa antamalla oheisaineistoa luettavaksi etukäteen. Aina tämä ei toki ole mahdollista, ja oheismateriaalia kannattaa hyödyntää myös käytännön opastustilanteissa. (Työturvallisuuskeskus 2007, 7; Ku-

pias & Peltola 2015.) Hallinnolliset asiat, kuten yrityksen tapa raportoida, matkalaskun tekeminen, loman anominen, poissaoloista ilmoittaminen ym. olisi hyvä koota omaan tietopakettiin joko kirjallisesti, tai yrityksen intranettiin. Perehdytyksessä nämä asiat kannattaa käydä melko karkealla tasolla läpi, ja enemmänkin varmistua siitä, että työntekijä tietää, mistä hän saa lisää tietoa, kun kyseessä olevat asiat tulevat ajankohtaisiksi. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2015.)

5 Perehdyttämisen eteneminen

Perehdytysprosessi koskee aina uutta työntekijää, esimiestä ja työyhteisöä, ja se sisältää ennen työhöntuloa tiedottamisen, vastaanoton ja perehdyttämisen yritykseen, työsuhde-perehdyttämisen ja käytännön työnopastuksen (Viitala 2013, 193). Perehdytys etenee isommista asioista kohti pienempiä, yksityiskohtaisempia kokonaisuuksia. Perehdytys kannattaa aloittaa tutustuttamalla työntekijä ensin yritykseen, sen tavoitteisiin ja toimintatapoihin, tulevaisuuden näkyymiin ja markkinoihin (Viitala 2013, 193). Uskon, että yritysperehdytyksen kautta työntekijän on helpompi ymmärtää oma osuutensa ja paikkansa organisaatiossa. Yritysperehdytys alkaa mielestäni jo rekrytointiprosessin haastatteluvaiheessa. Yritykseen perehdyttämisessä on tärkeintä, että työntekijä saa yleiskuvan yrityksestä, sen toiminnan tarkoituksesta, arvoista ja toimintatavoista. Työntekijän olisi hyvä ymmärtää ainakin pääpiirteittäin yrityksen organisoituminen. (Työturvallisuuskeskus 2007, 2.)

Seuraavaksi työntekijä perehdytetään omaan työyhteisöön ja sen käytäntöihin, tiloihin ja järjestelmiin. Perehdyttämisen keskiössä on kuitenkin itse työtehtäviin perehdyttäminen, työnopastus. Työnopastus pitää sisällään työympäristön, lähimmät työtoverit, työn sisällön, vaiheet ja tekemisen periaatteet, työn tulosten laatutekijät ja niiden arviointiperusteet, laitteiden ja tarvikkeiden sijainti, käyttö ja ylläpito, siisteys- ja turvallisuusnäkökulma ja häiriötilanteiden ohjeistus, tietolähteet ja työtä koskeva opastus. Ennen työnopastusta käydään läpi työsuhdeasiat työntekijän kanssa. Työsuhdeasiat käsittävät muun muassa palkausperusteet ja palkanmaksupäivän, työajat, poissaolosäännökset, vastuut ja seuraamukset, ruokailu- ja taukotilat sekä työterveyshuollon ja muut työsuhde-edut. Työntekijälle on tärkeä kertoa, mistä tietoa saa tarvittaessa lisää. (Viitala 2013, 193–194; Työturvallisuuskeskus 2007, 2.) Usein työntekijä saa ”käsikirjan”, joka käsittelee näitä yleisiä työsuhdeeseen liittyviä asioita. Yleensä yrityksen HR-osasto hoitaa näihin yleisiin työsuhdeasioihin liittyvän perehdytyksen. (Dessler 2011, 156–157.)

Perehdyttämisessä on huomioitava, että emme ole kaikki samasta puusta veistettyjä. Ideaalitilanteessa työntekijän osaaminen huomioidaan ja sitä pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon jo perehdyttämisprosessin aikana. Perehdytys tulisi suunnitella ja toteuttaa aina ottaen huomioon tarve, tilanne sekä työntekijä itse, hänen taustansa ja osaamisensa. Yrityksessä on hyvä luoda perehdytyksen perusrunko, jonka avulla kaikille kuuluvat perusasiat tulee läpikäydyksi, ja se toteutuu kaikille suunnilleen samanlaisena. Perusrunko mahdollistaa kuitenkin soveltamisen ja joustamisen tilanteen mukaan. Juuri työelämää astunut työntekijä tarvitsee erilaista ja usein paljon laajempaa perehdytystä kuin

työelämässä jo kauan ollut kokenut konkari. (Työturvallisuuskeskus 2007, 2–3; Kupias & Peltola 2015.)

Perehdytysohjelmat vaihtelevat yrityksittäin ja tehtävittäin lyhyistä esittelyistä pitkiin virallisiin ohjelmiin. Perehdyttämisaika vaihtelee erittäin paljon riippuen toimialasta ja tehtävän vaativuudesta. Suorittaviin tehtäviin perehdyttäminen voi kestää joitakin viikkoja, kun taas vaativissa asiantuntija tehtävissä perehdyttäminen voi kestää puolesta vuodesta jopa vuoteen. Usein aktiivinen perehdyttäminen katsotaan päättyneeksi viimeistään siinä vaiheessa, kun koeaika päättyy. (Helsilä & Salojärvi 2013, 138; Dessler 2011, 156–157; Hietala, Kaivanto & Valvisto 2015.) Työhön liittyvät asiat voi oppia nopeastikin, mutta itse työtehtävien oppiminen vie enemmän aikaa viikoista jopa kuukausiin. Lyhytaikaisten sijaisten kohdalla perehdytyksessä kannattaa keskittyä työn kannalta kaikkein tärkeimpiin asioihin. (Työturvallisuuskeskus 2007, 2-3.)

Myönteinen ensivaikutelma on perusta hyvälle yhteistyölle. Kun työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi työpaikkaan ja työyhteisöön, on hänen helpompi uskaltautua kysymään, keskustelemaan ja tarttumaan asioihin. Kielteistä ensivaikutelmaa on vaikea jälkeinpäin korjata. (Työturvallisuuskeskus 2007, 9.) Perehdytyksen ensihetket ovat onnistumisen kannalta siis kriittiset. Toki olemme ihmisinä erilaisia, eikä kaikkien kohdalla peli ole menetetty, vaikka alku takeltelisikin hieman. Vaikka omalla kohdallani perehdytys ei ole ollut aina hyvin toteutettu, en ole kertaakaan esimerkiksi lopettanut työtä koeajan aikana.

Apuna perehdytyksessä voi käyttää perehdytyskansiota. Kansio sisältää kaikki perehdyttämiseen tarvittavan materiaalin, kuten perehdytys suunnitelman ja tarkistuslistan. Suunnitelmaa ei kannata noudattaa orjallisesti, vaan perehdytyksessä tulee huomioida tekemisen kautta esiin tulevat asiat. Perehdytystä ei myöskään tulisi nähdä yksisuuntaisena ohjauksena perehdyttäjältä työntekijälle, vaan sen tulisi olla jatkuvaa vuorovaikutusta ja keskustelua, mitä työntekijä jo tietää ja osaa, ja mitä hänen tulisi tietää ja osata. (Surakka & Laine 2011, 153–154.)

Usein perehdyttämisen sanotaan alkavan työhönottovaiheessa tai rekrytoinnin haastatteluvaiheessa. Kuten kuitenkin jo aiemmin totesin, usein jo työpaikkailmoituksessa on lyhyesti informaatiota yrityksestä ja monesti hakijat etsivät tietoa yrityksestä etukäteen valmistautuessaan haastatteluun. Tämän perusteella yrityksen olisi hyvä huolehtia esimerkiksi kotisivujen säännöllisestä päivityksestä ja omasta työnantajakuvastaan markkinoilla. Työpaikkahaastattelussa työntekijän kanssa keskustellaan tarkemmin yrityksestä ja työhön liittyvistä asioista, työsuhteasioista, asiakkaista ja talon toimintatavoista. Jos työ sopimus

allekirjoitetaan ennen varsinaista ensimmäistä työpäivää, voi tässä kohtaa etenkin työsuhteeseen liittyviä asioita täydentää ja käydä yleisesti läpi tarkemmin talon tapoja ja pelisääntöjä.

5.1 Ennen ensimmäistä työpäivää

Jotta perehdytys olisi mahdollisimman hyvä, vaatii se alkuvalmisteluja ja valmistautumista. Valmistautuminen säästää aikaa perehdytysvaiheessa. Tiedottamalla työyhteisölle uudesta tulijasta etukäteen jokainen työyhteisössä tietää, kuka tulee, milloin ja mihin tehtävään. Kuka työntekijää perehdyttääkin, tulee hänen varata perehdyttämiseen aikaa etukäteen, ja koota valmiiksi kaikki tarvittava, kuten työohjeet, kulkuavaimet, työvaatteet, käyttöoikeudet jne. Ainakin ensimmäisen päivän, mielellään useammankin päivän, ohjelma on suunniteltu ja siitä tehty muistilista ja sovittu varasuunnitelmat yllättävien tilanteiden varalle. (Työturvallisuuskeskus 2007, 9.)

Ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää tulee huolehtia suunnitelma siitä, mitä perehdytetään, missä vaiheessa ja kuka vastaa perehdytyksestä missäkin vaiheessa. Surakka & Laine (2011, 155) ehdottavat, että perehdyttäjät keskustelisivat perehdytyksen toteuttamisesta, jolloin vastuut selkenevät ja perehdytyksen sujuvuus varmistuu. Kaikissa tehtävissä en näe tällaista palaveria aina aiheelliseksi. Esimiehen ja perehdyttäjien on hyvä käydä läpi, onko tällä kerralla jotain erityistä, mikä pitäisi huomioida työntekijän perehdyttämisessä esimerkiksi aikatauluissa tai tehtävissä. Joko perehdytyksestä vastaavan, henkilöstöosaston tai esimiehen olisi hyvä olla yhteydessä työntekijään ennen ensimmäistä päivää, mieluiten puhelimitse, mutta vähintäänkin sähköpostin välityksellä. Työntekijä voi kysellä mieltä askarruttavia asioita, ja samalla perehdyttäjä tai esimies saattaa saada tietoa, joka tulee ottaa huomioon perehdyttämissuunnitelmassa. Uudelle työntekijälle voidaan kertoa ensimmäisestä työpäivästä ja antaa viime hetken ohjeita mihin ja milloin tulla, kuka ottaa vastaan, mitä ottaa mukaan jne. Tervetuloa taloon – opas kannattaa lähettää tässä vaiheessa työntekijälle, jos sitä ei ole jo haastattelutilanteessa annettu. (Surakka & Laine 2011, 155; Kupias & Peltola 2015; Kupias & Peltola 2009, 103.)

5.2 Ensimmäinen työpäivä

Esimiehen olisi hyvä olla vastaanottamassa uusi työntekijä ensimmäisenä päivänä. Hyvä ensivaikutelma luo pohjan alkavalle esimies-alaisuuteelle ja on kivijalka tulevalle yhteistyölle. On tärkeää, että työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Jos esimiehen läsnäolo ei ole mahdollista ensimmäisenä päivänä, tulisi tapaaminen järjestää mahdollisimman pian, ja tästä sovitaan ensimmäisen päivän aikana. (Surakka & Laine 2011, 155; Kupias & Peltola 2009, 58–59.) Österbergin (2015, 116) mukaan perehdytys tulisi

aloittaa työntekijän vastaanottamisella ja keskustelulla, jonka tavoitteena on tutustuminen ja perehdyttämisohjelman läpikäyminen. Keskustelussa käydään perehdyttämisen aikataulu ja vaihe, jossa työntekijältä odotetaan itsenäistä tulosta. Samalla käydään läpi toimenkuva ja rooli yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa.

Perehdyttäjän olisi hyvä alussa käyttää hetki aikaa työntekijään tutustumiseen ihmisenä ja työkaverina. Tämä helpottaa yhteistyön aloittamista. Tieto esimerkiksi aiemmasta työkokemuksesta auttaa arvioimaan millä vauhdilla alussa voi edetä. Tutustumalla työntekijän odotuksiin ja toiveisiin voidaan arvioida kuinka paljon hän odottaa tukea alkuvaiheessa ja kuinka pian hän toivoo saavansa itsenäisiä tehtäviä. Ensimmäisenä päivän aikana viimeistään olisi hyvä käydä läpi pääpiirteittäin perehdyttämisohjelman sisältö työntekijän kanssa. Tässä yhteydessä voi myös selvittää, millä tavalla työntekijä mielellään perehtyy tai tutustuu uusiin asioihin. Jos työntekijä on täysin uusi työyhteisössä ja yrityksessä, kannattaa miettiä tarkkaan miten paljon asiaa ensimmäiseen päivään sisällyttää. Vain murto-osa suuresta tietomäärästä jää mieleen heti, etenkin jos asiat ovat täysin uusia. Ensimmäisenä päivänä kannattaa keskittyä asioihin joiden oppiminen heti on tärkeää. Kertaaminen ja toisto tulevinä päivinä varmistavat muistamisen myös myöhemmin. Usein ensimmäisenä päivänä keskitytään lähimmäisten työkavereiden, työtilojen ja oman työpisteen esittelyyn, ja työntekijä saa tarvittavat työvälineet, avaimet ja kulkuluvat. Myös itse työhön liittyviä asioita käsitellään, mutta keskittyen asioihin, jotka ovat oleellista oppia heti. (Surakka & Laine 2011, 156; Kupias & Peltola 2015.)

Esimiehen tärkeä tehtävä ja vastuu on käydä työntekijän kanssa hänen työnkuvansa ja tavoitteet huolella läpi niin, että työntekijä nämä ymmärtää: mitkä ovat työntekijän vastuut, suoritustavoitteet sekä oppimis- ja kehittymistavoitteet, miten onnistumista mitataan, mitkä ovat arvioinnin perusteet ja missä haasteissa on onnistuttava. Näitä tavoitteita vasten on helppo antaa palautetta työntekijälle tämän toiminnasta ja ne toimivat pohjana tuleville kehityskeskusteluille. Koeajan näkökulmasta työnkuvan läpikäyminen on tärkeää, sillä kun työntekijä tietää häneen kohdistuvat konkreettiset odotukset, hän voi niihin myös vastata. Samalla kun tehtävät ja vastuut käydään läpi, on hyvä selvittää työntekijälle myös yritykselle tärkeät periaatteet, ja yrityksen sekä työyhteisön pelisäännöt. (Surakka & Laine 2011, 153–154; Kupias & Peltola 2009, 58–59.)

Ensimmäisen päivän ohjelma voi vaihdella laajasti, mutta yleisperiaate on, että ammattitaidotonta työntekijää ei jätetä yksin. Hän kulkee perehdyttäjän mukana ja seuraa tämän ja muiden työskentelyä, keskustelee, kuuntelee ja kysyy. Riittävä tavoite ensimmäiselle päivälle voi olla oppia kulkemaan työtiloissa, oppia löytämään useimmiten tarvittavat työvälineet ja saada yleiskuva työtehtävästä ja ihmisistä. (Työturvallisuuskeskus 2007, 9-10.)

Ammattitaitoisen työntekijän kanssa ensimmäinen päivä muotoutuu hieman erilaiseksi, mutta hänelläkin on usein monenlaista opittavaa. Myös ammattitaitoiselle työntekijälle kannattaa suunnitella ohjelma ja miettiä aloitus tarkkaan. Tärkeää tällaiselle työntekijälle on esimerkiksi, mistä hän saa tarvittaessa lisää tietoa. Työssä esiintyvät riskit ja niihin varautuminen ovat myös tärkeitä hänen kanssaan heti alkuvaiheessa. (Työturvallisuuskeskus 2007, 10.)

Ensimmäinen päivä on merkittävä jokaisen aloittavan työntekijän kohdalla. Ensivaikutelmaan vaikuttavat se, miten hänet otetaan vastaan, miten hänet kohdataan, kuinka hänet huomataan, ollaanko hänestä kiinnostuneita ym. (Kupias & Peltola 2015.) Onnistuneiden alkuhetkien tärkeyttä ei pidä väheksyä.

5.3 Ensimmäinen viikko

Työntekijän tulisi päästä kiinni työhönsä ensimmäisen viikon aikana. Oleellisinta on keskittyä perehdytyksessä keskeisiin asioihin, jotka mahdollistavat työn aloittamisen, tärkeimpinä näistä työntekijän työtehtävät ja tavoitteet. Työtä tekemällä työntekijä havaitsee, mitä hän osaa ja mitkä asiat ovat epäselviä. Työtä tarkkailemalla esimies saa tietoa työntekijän osaamisesta. Työntekijän kokemukset ja esimiehen havainnot luovat pohjan keskustelulle, joka auttaa esimiestä fokusoimaan perehdytystä työntekijän tarpeita vastaavaksi. Ensimmäisen viikon jälkeen pitäisi käydä palautekeskustelu perehdytyksen etenemisestä ja arvioida, mihin perehdytyksessä on syytä jatkossa panostaa. (Surakka & Laine 2011, 156.)

Riippuen työntekijän aiemmasta kokemuksesta ja työtehtävästä, Kupias & Peltola (2015) toteavat, että työntekijälle pitäisi järjestää tuki ensimmäisen viikon aikana siten, että hänellä on aina mahdollisuus tarkistaa miten tulikaan toimia, ja että hän saa käytännön apua sitä tarvitessaan. Heidän mielestään myös kokeneempien kollegojen toiminnan seuranta lisää käytännön tietoa opiskeltuihin asioihin. Annettujen tehtävien tulee olla riittävän haasteellisia.

5.4 Ensimmäinen kuukausi

Ensimmäisen kuukauden aikana perehdytys etenee laaditun ohjelman ja suunnitelman mukaisesti, ja työntekijän tulisi päästä kiinni tuottavaan työhön. Alkuvaiheessa työntekijä havainnoi työyhteisön toimintakulttuuria ja yrityksen toimintatapoja. Työntekijää kannattaa rohkaista tuomaan esiin omat huomionsa, koska hän näkee huonosti toimivat käytännöt helpommin kuin vuosia talossa olleet. Ensimmäisen kuukauden aikana on hyvä käydä

jopa viikoittain tiivis palautekeskustelu perehdytyksen etenemisestä. Perehdytyksen tarkistuslistan avulla voidaan varmistaa, että kaikki asiat on perehdytetty. (Surakka & Laine 2011, 156.)

5.5 Koeaika

Muutamien viikkojen jälkeen, kun aktiivinen perehdytys on päättynyt, käydään koeaika-keskustelu. Keskustelu tulisi käydä hyvissä ajoin ennen koeajan päättymistä. Esimies voi kyselemällä ja kuuntelemalla arvioida, onko työntekijällä valmiudet ja edellytykset toimia tehtävässä ja onko annettu perehdytys ollut riittävää. Aikaa jää vielä korjaaville toimenpiteille ennen koeajan päättymistä. Varsinaisen perehdytyksen päätyttyä työntekijän oppiminen kuitenkin jatkuu, ja matkan varrella tulee uusia asioita, joissa työntekijä tarvitsee tukea ja opastusta. Työsuhteen jatkuessa osaamisen kehittäminen jatkuu edelleen. (Surakka & Laine 2011, 156–157.)

Koeajan aikana muutenkin tunnustellaan, kuinka tuloksekas suhde on molemmille. Hyvä keskusteluyhteys ja palautteenanto takaavat, että työntekijä on selvillä omasta osaamisestaan ja suoriutumisestaan. (Surakka & Laine 2011, 153–154; Kupias & Peltola 2009, 58–59.)

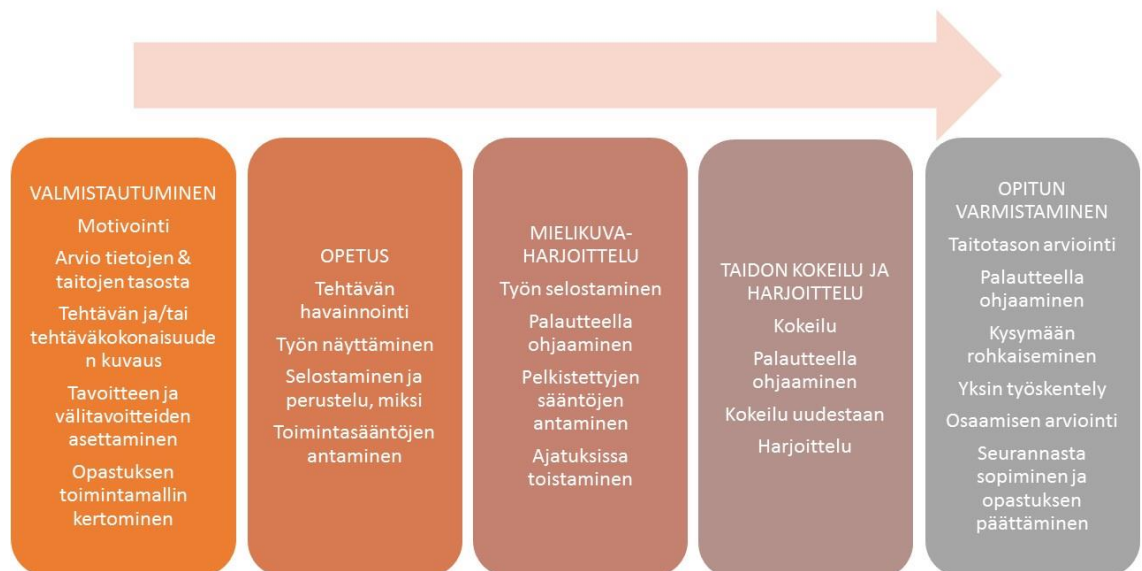
5.6 Työnopastus

Työnopastus on välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Siinä keskitytään työn tekemisen keskeisiin valmiuksiin ja niiden oppimiseen. Sen tarkoitus on tukea työntekijää itsenäiseen, omatoimiseen ajatteluun ja oppimiseen. Työnopastusta ei pidä kuitenkaan ajatella irrallisena toimenpiteenä, vaan se kytkeytyy kiinteänä osana työyhteisön ja toimintojen jatkuvaan kehittämiseen. Hyvin suunnitellun ja toteutetun työnopastuksen tuloksena työntekijä oppii työtehtävät heti oikein, ja taitojen karttuessa työn laatu ja tehokkuus paranevat ja ammattitaito kehittyy. (Työturvallisuuskeskus 2007, 13.)

Tehokkaan työnopastuksen perusta on yksilöllinen, opastettavan ja tilanteen mukaan sovellettu opastus. Hyvässä työnopastuksessa huomioon otetaan yrityksen toimintatapojen ja pelisääntöjen lisäksi myös työntekijän tausta ja kokemus. Olemme ihmisiä ja oppijoina erilaisia, ja jokainen tilannekin on erilainen. Viimeistään ennen työnopastusta perehdyttäjän olisi tutustuttava työntekijään, jotta hän osaa valita tälle sopivan opastustyylin. Työntekijät eroavat esimerkiksi tiedoissa ja taidoissa, fyysisiltä ja psyykkisiltä ominaisuuksiltaan, oppimistyyteiltään, asenteiltaan ja motivaatioiltaan ja kulttuuritaustaltaan. (Työturvallisuuskeskus 2007, 13.) Työnopastajalta vaaditaan ennen kaikkea ammattitaitoa, mutta myös

myönteistä asennetta ja motivaatiota opastamiseen. Hyvä työnopastaja kykenee luontevaan vuorovaikutukseen, tarkastelemaan asioita toisen näkökulmasta, sekä opastaa selkeästi ja johdonmukaisesti samalla rohkaisten ja kannustaen. Motivaatiota tulisi olla myös oman opastustaidon kehittämiseen. (Työturvallisuuskeskus 2007, 14.)

Työturvallisuuskeskus (2007, 14–16) esittelee työnopastukseen 5 askeleen menetelmän (Kuvio 2). Työnopastus alkaa valmistautumisesta. Aluksi on tärkeä motivoida työntekijä opetukseen, ja arvioida hänen tietojen ja taitojen lähtötaso. Lähtötaso määrittelee, kuinka perusteellisesti asiat tulee opastuksessa käydä läpi. Työntekijälle kuvataan tehtävä ja/tai tehtäväkokonaisuus, ja asetetaan tavoitteet ja välitavoitteet, riippuen tehtävän vaativuudesta. Aina ei ole tarvetta välitavoitteille. Työntekijälle kerrotaan opastuksen toimintamalli. (Työturvallisuuskeskus 2016.)



Kuvio 2. 5 askeleen menetelmä (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Opetustilanteessa työntekijälle näytetään opastettava työ, ja samalla selostetaan ja perustellaan toimintatavat, miksi kyseisessä tilanteessa toimitaan näin. Työntekijälle annetaan siis toimintasäännöt työtehtävään. Työntekijä havainnoi perehdyttäjän toimintaa. Opetustilanteen jälkeen työntekijä kertoo työn kulun suullisesti. Perehdyttäjän on tässä kohti tärkeää ohjata oppijaa palautteella, ja antaa pelkistetyt säännöt tehtävään. Työntekijä toistaa työtehtävän ajatuksissaan. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Mielikuvaharjoittelun jälkeen työntekijä saa itse kokeilla ja harjoitella opastettavaa työtehtävää. Tärkeää on, että kokeilun jälkeen annetaan välitön palaute, jonka jälkeen työntekijä

kokeilee uudestaan. Ennen palautteen antamista voi olla hyvä antaa työntekijän itse arvioida työnsä tulosta. Näin hän oppii itse arvioimaan omaa työtänsä. Työntekijälle annettava palaute pitää aina perustella. Työntekijälle annetaan aikaa harjoitella tarpeen mukaan. Lopuksi varmistetaan oppiminen. Perehdyttäjä arvioi taitotason, ja palautteella jälleen ohjaa opastettavaa eteenpäin. Tässä kohtaa työntekijää kannattaa rohkaista kysymään mieltä askarruttavia asioita. Työntekijän annetaan työskennellä yksin, ja perehdyttäjä seuraa työskentelyä silloin tällöin, ja arvioi osaamista. Opastus päätetään, ja työntekijän kanssa sovitaan seurannasta. (Työturvallisuuskeskus 2016; Työturvallisuuskeskus 2007, 16.)

5.7 Perehdyttämisen onnistumisen seuranta ja arviointi

Oleellinen perehdytyksen osa on myös sen onnistumisen seuranta ja arviointi. Yrityksissä tulisi suunnitella keinot oppimisen seuraamiseen ja varmistamiseen. Jotta seuranta varmasti tapahtuu, kannattaa ohjelmiin merkitä perehdyttämisen seurantakeskustelu(t) ja niiden ajankohta. Konkreettisenä apuna ja dokumenttina voi toimia perehdyttämisen muistilista tai muu vastaava. Seurantakeskustelun tavoite on yhdessä pohtia työntekijän, esimiehen ja/tai perehdyttäjän kanssa perehdyttämisen toteutumista. Tärkeää on saada kuuluiin työntekijän kokemus perehdyttämisestä: miten perehdytys hänen mielestään toteutui, mitkä asiat hän on oppinut hyvin ja missä hän tarvitsee lisää ohjausta ja harjoittelua, mitä toiveita työntekijällä on perehdyttämisen suhteen, ja mikä on aikataulu ja tavoitteet tästä eteenpäin. (Työturvallisuuskeskus 2007, 17.) Etenkin oppimistuloksia tulee arvioida yhdessä, sillä se luo pohjan tuleville kehittämistavoitteille. Tarkastelun keskiössä on työntekijän oma kokemus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Jotta perehdyttämisen onnistumista voidaan seurata helposti, täytyy perehdyttämiselle olla määriteltynä selkeät tavoitteet. On tärkeää pohtia, mihin tehtävään henkilö on tulossa, ja mitä osaamista häneltä vaaditaan. Näiden kysymysten pohjalta voidaan suunnitella tarpeita vastaava perehdyttämissuunnitelma. Perehtymistä ja oppimista arvioitaessa katsotaan, kuinka juuri näitä asioita on ymmärretty, ja miten työssä toimitaan valittujen asioiden suhteen. Onnistumista arvioidaan tavoitteiden ja työtehtävän vaatimusten kautta. (Kupias & Peltola 2015.)

Kupias ja Peltola (2015) suosittelevat kiinnittämään huomiota seuraaviin asioihin perehdyttämistä arvioitaessa:

- Miten käytännön asiat oli hoidettu kuntoon ennen perehdyttämistä?
- Miten työntekijä otettiin vastaan?
- Keskustelu esimiehen kanssa alussa – miten työn tavoitteet avautuivat?
- Onko työntekijä tietoinen kaikista henkilöstöeduista ja toimintatavoista liittyen esimerkiksi matkustussääntöihin?

- Sujuvoittiko perehdyttäminen työntekijän pääsyä osaksi työyhteisöä?
- Oliko käytetystä materiaalista tukea oppimisessa ja perehtymisessä? Miten sujui työnjako ja yhteistyö perehdyttäjien välillä?

Perehdyttämisen arviointia varten kannattaa suunnitella esimerkiksi pienimuotoinen haastattelu tai kyselylomake, joka voidaan antaa työntekijälle paperisena tai lähettää hänelle esimerkiksi sähköisessä muodossa.

Perehdyttämisen seurannalla ja arvioinnilla voidaan arvioida paitsi työntekijä tilannetta, myös yrityksen perehdyttämisjärjestelmän toimivuutta. Perehdyttämisen toimenpiteitä arvioidessa tarkastellaan sekä yrityksen vastuuhenkilöiden että työntekijän omaa toimintaa. Vaikka arvioinnin kannalta on keskeistä mitata työntekijän mielihyvän kokemusta suhteessa perehdyttämiseen, ei se yksinään riitä, vaan arviointia täytyy lähestyä myös yrityksen tavoitteiden näkökulmasta. Perehdyttämisen onnistumista voidaan seurata esimerkiksi haastatteluin tai lomakekyselyin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.)

Perehdyttämisen aikana arvioidaan myös motivaatiota ja sitoutumista. Esimies voi luoda edellytyksiä motivaation syttymiselle, ylläpidolle ja vahvistumiselle selvittämällä, miten uusi työntekijä motivoituu ja innostuu. Asiaa voi kysyä työntekijältä suoraan. Sitoutuminen on suhteen tai siteen luomista uuteen työpaikkaan. Sitoutunut työntekijä hyväksyy työn tavoitteet, on kiinnostunut työnantajastaan ja tekee parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän solmii myös siteitä työyhteisöön ja sen jäseniin. Kuuntelemalla, keskustelemalla yrityksen arvoista ja tavoitteista, ja luomalla positiivisen suhtautumisen työntekijään esimies voi edistää sitoutumista. (Kupias & Peltola 2009, 58–59.)

5.8 Perehdyttämisvaiheen jälkeen

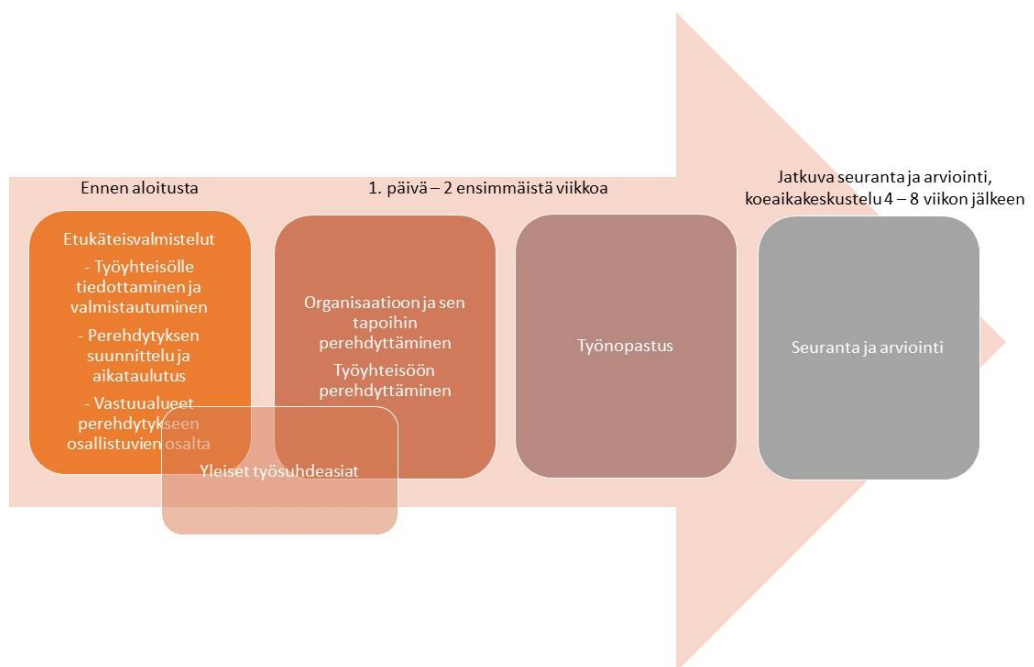
Vaikka perehdyttäminen mielletään useimmiten prosessiksi, jonka läpi uusi työntekijä kulkee aloittaessaan työskentelyn yrityksessä, ei perehdyttäminen oikeastaan koskaan pääty. Toki, perehdyttäminen tiettyihin asioihin ja tehtäviin päättyy, mutta työelämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, tekniikka kehittyy ja markkinat muuttuvat. Jatkuvasta perehdyttämisestä puhutaan ehkä enemmän osaamisen kehittämisenä, varmaankin juuri siitä syystä, että perehdytys mielletään työsuhteen alussa tapahtuvaksi asiaksi. Ihmiset käyvät kursseilla ja koulutuksissa perehtyäkseen uusiin asioihin. Uusia järjestelmiä käyttöönotettaessa järjestetään koulutusta, eli perehtymistä, järjestelmän käyttöön. Pitkiltä poissaoloilta palaaville tulee järjestää perehdytystä muuttuneisiin käytänteisiin ja työvälineisiin. Myös yrityskulttuuri elää, ja toimintatapoja uudistetaan, ja näihin asioihin tarvitaan perehdytystä ja osaamisen kehittämistä. Perehdytyksen palautekeskustelut muuttuvat työsuhteen jatkuessa kehityskeskusteluiksi. Se prosessi, jota perehdytykseksi kutsutaan, onkin

osaltaan vain ponnahduslauta jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja uuteen perehtymiseen.

6 Teoreettinen viitekehys

Teoriaan tutustuessani huomasin usein, että sama esitetään vain hieman erilaisessa muodossa. Monista perehdyttämisen teoriaan liittyvistä asioista oli kirjoitettu lähestulkoon samalla tavalla. Itselleni muodostui melko selkeästi kuva siitä, millaisen viitekehyksen avulla lähden työstämään opinnäytetyötäni. Omat kokemukseni sekä perehdyttävänä että perehdyttäjänä vaikuttavat varmasti mielipiteeseeni hyvästä perehdyttämisestä. Tavoitteena on, että kohdeyritykselle saadaan aikaiseksi selkeä perehdyttämismalli, joka palvelee yrityksen perehdyttämisen tavoitteita ja on helposti muokattavissa palautteen perusteella. Tärkeimpinä asioina painotin hyvän perehdyttämisen vaikutusta työntekijän onnistumiseen suoriutumiseen, ja perehdyttämisen selkeyttä ja loogisuutta. Tietoa ei saa tulla liikaa liian nopeasti, mikä luo omat haasteensa perehdytystä suunniteltaessa. Ohjaajan työssä perehdytyksen kaksi ensimmäistä viikkoa ovat tärkeimmät, ja luovat perustan työntekijän suoriutumisen onnistumiselle ja motivaatiolle.

Käyttämieni lähteiden perusteella olen päättänyt käyttämään kuvion 3 mukaista viitekehystä tätä opinnäytetyötä varten.



Kuvio 3. Opinnäytetyön viitekehys.

Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt perehdyttämismalli (liite 2) noudattelee kirjallisten lähteiden esiin tuomaa näkemystä perehdytyksen kulusta alkaen rekrytointipäätöksen teosta ja jatkuen aina aktiivisen perehdyttämisen päättymiseen ja arviointiin. Omiin kokemuksiini perustuen koen, että etenkin etukäteisvalmisteluihin ja suunnitteluun kannattaa panostaa,

koska mikään ei jätä huonompaa ensivaikutelmaa kuin perehdytys, joka etenee ”kaaoksesta toiseen”: perehdytykselle ei ole tehty tilaa aikatauluihin, välineet eivät ole valmiina, työyhteisö ei ole tietoinen uudesta työntekijästä ja niin edelleen. Työntekijälle ei jää terve-tullut olo, ja hänen työhönsä kiinni pääseminen pitkittyy, mikä omalla kohdallani aiheutti turhautumisen tunteita.

Vaikka vastuu perehdyttämisestä onkin viimekädessä aina esimiehellä, harvoissa tapauksissa ainakin omalla kohdallani esimies on minua työhön perehdyttänyt. Aina on ollut joko nimetty perehdyttäjä, tai koko työyhteisö on osallistunut perehdyttämiseen. Vastuualueista sopiminen etukäteen on kuitenkin tärkeää, jotta kaikilla perehdyttämiseen osallistuvilla on selkeä käsitys omasta roolistaan uuden työntekijän perehdyttämisessä.

Yleisistä työsuhteasioista kuten palkanmaksusta, poissaolokäytänteistä, työvuoroista ja työterveyshuollosta on mielestäni hyvä kertoa työntekijälle jo varhaisessa vaiheessa, mie-llellään vaikka työsuhteen teon yhteydessä ennen varsinaista ensimmäistä työpäivää. Viimeistään nämä asiat tulisi kuitenkin käydä läpi ensimmäisenä työpäivänä, ja kertoa, mistä saa lisää tietoa tarvittaessa. Jos nämä asiat käytiin jo ennen ensimmäistä työpäivää, kertauskaan ei ole pahitteeksi.

Perehdyttäminen lähtee liikkeelle yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämisestä. Voidakseen toimia työyhteisön jäsenenä ja ymmärtääkseen, miksi työtä tehdään yrityksessä niin kuin tehdään, on työntekijän ensin ymmärrettävä yrityksen historiaa, nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Aluksi luodaan siis edellytykset sille, että työntekijä voi ymmärtää ja aloittaa sopeutumisen organisaatiokulttuuriin, arvoihin ja asenteisiin, ja parhaiten hän pääsee kiinni näihin luomalla suhteita työyhteisön jäseniin ja tutustumalla yrityksessä kerrottuihin tarinoin. Vasta tämän jälkeen lähdetään tutustumaan ja opettelemaan varsinaisia työtehtäviä.

Perehdyttämistä ja perehtymistä seurataan ja arvioidaan jatkuvasti, ja työntekijälle annetaan riittävästi palautetta kehittymisestään, ja ohjataan häntä yritysten tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Ilman palautetta työntekijä ei voi muuttaa käyttäytymistään haluttuun suuntaan, ja jokainen on oikeutettu palautteeseen. Palautetta annetaan arjessa, mutta myös mahdollisesti sovitussa palautekeskusteluissa. Lyhyet palautekeskustelut esimerkiksi viikon päätteeksi kalenteriin merkittynä varmistavat palautteen antamisen. Kuukauden kahden jälkeen käydään ns. koeaikakeskustelu, kun aktiivinen perehdytys on tullut päätökseensä. Silloin perehdyttämistä ja perehtymistä arvioidaan kokonaisvaltaisesti, ja arvioidaan, onko perehdyttämisen tavoitteet saavutettu. Silloin sovitaan myös kehitymis-

tavoitteet ja odotukset tulevaan. Keskustelu käydään hyvissä ajoin ennen koeajan päättymistä. Työntekijällä tulee olla tosiasiallinen mahdollisuus korjata mahdolliset virheet tai saavuttaa asetetut oppimistavoitteet. Joko koeaikakeskustelussa, tai sen jälkeen, kerätään työntekijältä palautetta perehdyttämisestä sähköisen palautelomakkeen avulla.

7 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään ja analysoidaan kyselylomakkeella ja havainnoinnin kautta saatuja tietoja. Kyselylomake luotiin ja kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Kyselylomakkeita oli kaksi: toinen oli suunnattu työntekijöille ja toinen esimiehille. Kyselylomakkeet löytyvät tämän opinnäytetyön liitteestä 1.

7.1 Kyselyn tulokset

Kyselylomake lähetettiin seitsemälle esimiehelle ja yhdeksälle viimeksi rekrytoidulle työntekijälle, joiden kohdalla perehdytys oli tullut jo päätökseen. Kolme esimiestä ja viisi työntekijää vastasi kyselyyn. Vaikka kyseessä on kvantitatiivinen tutkimus, suurin osa kysymyksistä oli avoimia kysymyksiä, ja tuloksia käsitellään kvalitatiivisesti. Myös vastaajien pienestä määrästä johtuen tuloksia oli mielekkäämpää käsitellä kvalitatiivisesti. Tuloksissa käsitellään ensin esimiesten antamat vastaukset, ja sitten työntekijöiden vastaukset. Lopuksi tehdään lyhyt yhteenveto ja analyysi jokaisesta aihealueesta vastauksien perusteella.

7.1.1 Esivalmistelut

Kyselyyn vastanneet esimiehet ovat tehneet ainakin jotain esivalmisteluja ennen uuden työntekijän tuloa. Yksi vastasi, että työyhteisöä on tiedotettu uudesta työntekijästä, ja yksi, että vähintäänkin työvuorolle on nimetty perehdyttäjä uuden työntekijän aloittaessa. Yksi vastasi käyvänsä läpi tulevat työtehtävät, keräävänsä materiaalia, suunnittelevansa työskentelypisteet ja valmistavansa henkilökuntaa uuden työntekijän tuloon.

Työntekijöistä yksi vastaaja koki, ettei ollut saanut tietoa oikeastaan mistään. Hänelle oli vain kerrottu missä hänen pitää olla, ja mihin aikaan. Yksi vastaaja taas tiesi asioita kouluuksensa ansiosta, mutta varsinaista perehdytystä tai tietoa yrityksestä hän ei ollut saanut. Yksi vastasi saaneensa tietoa kaverilta. Yksi kertoi saaneensa työsopimuksen yhteydessä ohjeita, ja hän kertoi saaneensa tietoa myös yrityksen nettisivuilta. Yksi vastaaja sai tietoa työpaikasta vain yleisellä tasolla.

Esimiehet siis kokivat tekevänsä valmisteluja, mutta työntekijät eivät kokeneet saaneensa paljoakaan tietoa ennen töihin tuloa. Työyhteisöä saatetaan tiedottaa tai nimetä perehdyttäjää, mutta nämä toimenpiteet eivät näy uudelle työntekijälle laisinkaan ennen ensimmäistä päivää. Työntekijään olisi hyvä olla yhteydessä mielellään esimiehen toimesta ennen aloitusta. Tässä yrityksessä henkilöstöosasto hoitaa työsopimuksen allekirjoituksen ennen työn aloitusta, ja työsopimuksen allekirjoituksen yhteydessä on käyty läpi yleisiä

työsuhdeasioita. Ehkä työntekijät kaipaavat enemmän tietoa itse työstä ja ensimmäisestä työpäivästä ennen aloittamista. Tieto auttaa työntekijää valmistautumaan työhön henkisesti, kun hän tietää, mitä odottaa esimerkiksi ensimmäiseltä päivältä.

7.1.2 Työntekijän vastaanotto ja perehdyttämisen ensimmäinen kuukausi

Esimiehistä yksi vastaajista kertoi, että ensimmäisenä päivänä työntekijää tervehditään, ja hänelle näytetään tilat. Perehdyttäjä tutustuttaa työntekijän työnkuvaan. Joskus on tapahunut myös niin, että työntekijä on joutunut vain ryhtymään töihin. Yksi vastaajista taas kertoi, että uutta työntekijää on vastassa vähintään vuoropäällikkö, jos yksikön johtaja tai vastaava ohjaaja ei ole paikalla. Yksi vastasi, että uuden työntekijän ottaa vastaan yksikön johtaja, tai vastuualueen päällikkö. Vastaaja lisäsi, että johtajan tulisi aina olla läsnä, ja että koko paikalla oleva henkilökunta esittäytyy ja toivottaa työntekijän tervetulleeksi työyhteisöön.

Ensimmäisen päivän aikana työntekijä perehdytetään yhden vastaajan mukaan tiloihin ja työnkuvaan. Yhden vastaajan mukaan työntekijä perehdytetään juokseviin asioihin ja päivärutiineihin. Kolmas vastaaja kertoi työntekijän tutustuvan taloon ja talon tapoihin, työaikoihin ja taukoihin, sekä työtehtäviin ja yhteistyötahoihin ja –henkilöihin.

Yksi esimiehistä vastasi, että ensimmäisen viikon aikana työntekijä tutustetaan tiloihin ja työnkuvaan, ja että joskus työntekijä on joutunut vain ryhtymään töihin. Yksi vastasi, että työntekijä tutustutetaan asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, ja heidän kanssaan toimimiseen. Kolmannen vastaajan mukaan työntekijä perehdytetään työkäytäntöihin, annettuja ohjeistuksia syvennetään ja työntekijää opastetaan.

Ensimmäisen kuukauden aikana yhden vastaajan mukaan jo mainittuja asioita syvennetään. Yksi vastaajista vastasi, että on ollut esimiehenä vasta kolme kuukautta, eikä vastaa varsinaiseen kysymykseen. Kolmas vastaaja kertoi, että ensimmäisen kuukauden aikana työntekijän perehdytys etenee niin, että työntekijä pystyy ottamaan roolinsa, tekemään päätöksiä ja ottamaan haltuun oman työtehtävänsä.

Työntekijöistä kaksi vastaajaa kertoi, että heitä ei ollut kukaan vastassa, eikä kukaan perehdyttänyt. Yksi vastaajista koki ensimmäisen päivän vastaanoton ihan hyväksi, vaikka hänen lisäkseen työvuorossa oli ollut vain uusia työntekijöitä. Yksi vastaajista koki ensimmäisen päivän vastaanoton huonoksi, ja hänelle tuttu työntekijä esitteli hänelle yksikköä työvuoron aikana. Ainoastaan yhden vastaajan oli vastaanottanut vuoropäällikkö.

Vain yksi viidestä vastaajasta koki saaneensa jonkinlaista perehdytystä työsuhteensa alussa. Kolme vastaajaa koki, ettei ollut saanut minkäänlaista perehdytystä ensimmäisen päivän aikana. Yhdelle vastaajalle oli esitelty työympäristöä. Yksi ei vastannut kysymykseen ollenkaan.

Kaksi vastaajaa ei kokenut saaneensa mitään perehdytystä myöskään ensimmäisen viikon aikana. Toinen heistä kertoi itse ottaneensa selvää asioista ja omaksuneen tietoa. Yksi vastasi, että hänelle oli esitelty paikkoja ja yksi taas oli tutustunut ihmisiin ja sääntöihin. Yksi jätti vastaamatta kysymykseen.

Ensimmäisen kuukauden aikana kahden vastaajan mukaan perehdytystä ei ole ollut, ja että he ovat itse joutuneet kyselemään ja ottamaan selvää asioista, sekä opettelemaan käytäntöjä. Yksi vastasi, että hänet on perehdytetty siihen, miten ihmisiä voi auttaa, miten neuvoa ja kannustaa. Yksi oli päässyt yhteistyötahon järjestämään koulutukseen. Yksi jätti vastaamatta kysymykseen.

Esimiehillä tuntui olevan käsitys, miten perehdytyksen pitäisi edetä, mutta toteutus ei ole ollut ainakaan vastanneiden työntekijöiden kohdalla täysin onnistunut. Perehdytyksen ensimmäiset hetket eivät ole olleet kovin onnistuneita monenkaan vastanneen työntekijän kohdalla. Osa työntekijöistä on ollut itse aktiivisia hakemaan tietoa ja oppimaan. Jään itse pohtimaan, että onko ollut tarkoitus, että esimies itse opastaa mainitsemiinsa asioihin, vai onko hän delegoinut tehtäviä toisille. Voi olla myös niin, että esimies on tarkoittanut perehdytyksen toteutuvan suunnitellusti, mutta henkilö, jolle tehtävä on delegoitu, ei olekaan hoitanut tehtäväänsä, tai työntekijä ei ole kokenut, että hän olisi perehdytystä saanut kyseisiin asioihin. On myös mahdollista, että työntekijän tuloon ei ole valmistauduttu laisinkaan. Koska perehdyttämiseen ei ole ollut järjestelmällistä seurantaa, ei sen toteutumistaan ole voitu seurata eikä puuttua mahdollisiin epäkohtiin. Perehdyttämisen ensi hetket ja työntekijän kokemus vastaanotosta ovat kuitenkin ensiarvoisen tärkeitä, ja näihin tuleekin kiinnittää paljon huomiota.

7.1.3 Aiempi koulutus- tai työkokemus ja sen huomioon ottaminen

Kysymykseen otetaanko perehdytyksessä huomioon työntekijän aiempi koulutus- tai työkokemustausta, ja kuinka tämä huomioidaan, esimiehistä vastasi vain kaksi kolmesta vastaajasta. Yksi vastasi, että työntekijän koulutus- tai työtausta ei ole aina hänen tiedossaan. Toinen vastaajista taas totesi, että mahdollinen aiempi koulutus tai työkokemus tulee esiin perehdytyksen aikana, ja jos ei tule, niin sitä ei huomioida. Vastaaja mainitsi, että perehdytyksen tavoitteena on ohjata uudesta työntekijästä yrityksen työntekijä, yrityksen arvot

ja yrityksen tavoitteet tiedostava osaaja, joka soveltuu kyseisen yksikön työtapoihin ja käytäntöihin.

Työntekijöistä yksi vastaajista kertoi aiemmasta työkokemustaustastaan olleen hyötyä, sillä sen kautta hän tiesi erittäin paljon yksiköiden toiminnasta ja säännöistä ja asiakkaista. Vastaajan mielestä näistä tiedoista oli apua, sillä hän oli saanut hyvin vähän ohjausta aloittaessaan. Yhden vastaajan mukaan hänen aiempaa koulutus- tai työkokemustaustansa ei huomioitu. Yksi vastasi, ettei tiedä. Yhden mukaan hänen taustansa otettiin huomioon, mutta vastauksesta ei käy ilmi, miten tämä näkyi perehdytyksessä. Yksi jätti vastaamatta kysymykseen.

Esimiehet eivät ole kyselyn mukaan saaneet tarpeeksi tietoa uudesta työntekijästä ennen tämän aloitusta, jotta työ- tai koulutustausta olisi voitu huomioida perehdytyksessä. Esimies tai perehdyttäjä voisi selvittää työntekijän aiemman työ- tai koulutustaustan perehdytystä aloitettaessa kysymällä työntekijältä itseltään. Työntekijöiden vastauksista päätellen työ- tai koulutustaustaa ei ole oikeastaan huomioitu perehdytyksen aikana. Tämä olisi kuitenkin tärkeää, jotta perehdytys voidaan muokata kullekin perehtyjälle sopivaksi, ja toisaalta ottaa vastaan ideoita työntekijöiltä, joilla on aiempaa kokemusta ja osaamista.

7.1.4 Perehdytyksen työnjako ja vastuualueet, tehtäväkuva ja odotukset

Esimiehistä perehdytyksen työnjakoon liittyen yksi vastasi perehdyttäjän kertovan työnkuvasta. Yksi vastasi vuorossa olevien ja vastaavien henkilöiden perehdyttävän, ja että perehdytystä pyritään tekemään erityisosa-alueiden mukaan. Kolmas vastaaja kertoi johtajan hoitavan yleisperehdytyksen ja esittelyn, ja muutoin kunkin vastuualueen työntekijä kaikilta osa-alueilta opastaa työhön. Vastaaja mainitsi myös työparin henkilökohtaisen ohjauksen, jonka tulkitsen tarkoittavan sitä, että osa-alueen perehdyttäjä ja työntekijä muodostavat työparin, ja perehdyttäjä antaa henkilökohtaista ohjausta uudelle työntekijälle. Kaksi kolmesta esimiehestä oli sitä mieltä, että työntekijän kanssa käytiin selkeästi läpi hänen tehtävänsä ja tehtävään sekä työntekijään kohdistuvat odotukset.

Työntekijöistä yksi vastaajista kertoi saaneensa paljon tietoa yksikön johtajalta. Yhden vastaajan mukaan yhteistyötahon koulutusta lukuun ottamatta hän on saanut hyvin vähän perehdytystä. Yksi vastaaja ei osannut sanoa. Yhden vastaajan mukaan koko tiimi perehdytti, ja hän mainitsee palaverit, joissa kerrottiin mitä pitää tehdä. Yksi jätti vastaamatta kysymykseen. Vain yksi viidestä työntekijästä koki, että hänen kanssaan käytiin läpi selkeästi hänen työnkuvansa ja häneen sekä työhön kohdistuvat odotukset.

Tässä tulee hyvin esiin, kuinka eri käsitys työntekijöillä ja esimiehillä on samasta asiasta. Esimiehistä työnkuva, vastuut ja odotukset oli käyty selkeästi läpi. Yksi kuitenkin oli sitä mieltä, kuten suurin osa työntekijöistäkin, että näin ei ole ollut. Tärkeää olisi varmistaa työntekijältä, että hän on todella ymmärtänyt hänelle annetut vastuut ja tehtävät, ja sen, kuinka hänen toimintaansa arvioidaan. Perehdytyksen työnjako ei ole ollut kovin selkeää työntekijöiden vastausten perusteella, ja tätä tulisikin selkeyttää jatkossa. Syynä voi olla myös perehdyttämismvastuun jaon epäselvyys perehdyttäjien kesken, ja se, ettei perehdyttämiseen ole varattu aikaa perehdyttäjän aikataulusta. Jos perehdytystä on joutunut tekemään oman työn rinnalla tai yllättäen, työntekijälle on voinut jäädä kokemus, ettei häntä oikeastaan ole perehdytetty, tai hänelle ei ole ollut selvää, kenen olisi pitänyt perehdyttää. Esimiehillä oli kuitenkin hyviä ajatuksia, kuinka työnjaon voisi toteuttaa eri osa-alueiden kesken.

7.1.5 Oheismateriaalit

Esimiehistä yhden vastaajan mukaan työntekijöille ei ole annettavissa mitään oheismateriaalia perehdytyksen tueksi. Kahden vastaajan mukaan taas oheismateriaalia löytyy. Yksi vastasi, että työntekijälle voidaan antaa info-kansio luettavaksi. Toinen vastaajista totesi, että annettavana on työhön liittyvää lainsäädäntöä ja lopullisen asiakkaan tuottamia julkaisuja.

Työntekijöistä kolme vastaajaa ei ollut saanut oheismateriaalia luettavaksi. Kaksi vastaajaa taas oli saanut kirjallista materiaalia luettavaksi. Toinen heistä oli saanut luettavaksi lopullisen asiakkaan tuottamaa materiaalia. Toinen vastaajista oli saanut turvallisuuskoulutuksen materiaalia ja pelastussuunnitelman.

Vain yhdessä yksikössä kyselyn mukaan on annettavana info-kansio luettavaksi. Epäselväksi kuitenkin jää, mitä tämä info-kansio pitää sisällään. Oheismateriaalia olisi hyvä tuottaa perehdytyksen tueksi, joko kotiin annettavaksi tai työpaikalla aina saatavilla olevaksi. Tiedän, että työntekijät ovat saaneet työtä aloittaessaan ”Tervetuloa taloon” – materiaalin, mutta kukaan vastaajista ei kuitenkaan jostain syystä miellä tätä materiaalia perehdytysmateriaaliksi. ”Tervetuloa taloon” – materiaali sisältää tietoa yleisistä työsuhteasioista kuten palkanmaksusta, työvuoroista, työterveyshuollosta jne.

7.1.6 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Kysymykseen, miten perehdyttämistä seurataan ja arvioidaan, vastasi vain kaksi miestä kolmesta. Yksi vastasi, että työntekijää rohkaistaan kysymään. Toinen vastaajista kertoi, että arvio syntyy työtehtävistä selviytymisenä ja uusien alueiden nälkänä. Vastaaja

totesi, että johdon ja esimiesten tulee olla herkkänä uuden työntekijän selviytymisessä ja varmistaa tälle riittävä tuki, ja erillistä arviointilomaketta ei hänen mielestään tarvita

Työntekijöistä neljä vastaajaa oli sitä mieltä, että perehdytystä ei seurattu tai arvioitu. Yksi jätti vastaamatta kysymykseen.

Perehdyttämisen seuranta ei ole ollut aktiivista eikä järjestelmällistä. Työtehtävistä selviytyminen on yksi tapa seurata ja arvioida, mutta tärkeää olisi saada esiin myös työntekijän oma arvio perehtymisestä. Näin työntekijä oppii alusta asti myös itse arvioimaan oman työnsä tuloksia. Oppimisen tai perehtymisen todellinen taso jää myös piiloon ilman järjestelmällistä seurantaa.

7.1.7 Palaute työntekijälle ja palaute perehdyttämisestä

Esimiehistä yksi vastasi palautetta annettavan arjessa ja onnistuneen työsuorituksen jälkeen. Yksi vastaajista kertoi vastaavan henkilön käyvän keskusteluja, ja tarvittaessa keskustelun käy yksikön johtaja. Vastaaja lisäsi, että alussa palautetta pyritään antamaan joka vuorossa, minkä jälkeen palautetta annetaan viikoittain. Kolmas vastaaja kertoi yhteisissä päiväkokouksissa käsiteltävän onnistumisia ja kannustettavan tuleviin haasteisiin ja ratkaisukeskeiseen toimintaan. Mahdolliset epäonnistumiset suoriutumisessa tai vastoin käymisen kohtaaminen käydään aina henkilökohtaisesti läpi esimiehen tai johtajan kanssa, ja työntekijälle pyritään löytämään kaikki mahdollinen tuki selviytymisen ja onnistumisen takaamiseksi. Kaikkien kolmen vastaajan mielestä työntekijälle annetaan suoriutumisestaan riittävästi palautetta.

Perehdyttämisestä annettavasta palautteesta yksi esimiehistä totesi, että työntekijällä on mahdollisuus antaa palautetta perehdyttämisestä kyselemällä. Yksi vastasi, että työntekijällä on jatkuvasti mahdollisuus eri tilanteissa antaa palautetta, ja myös kasvokkain. Kolmas vastasi, että työntekijällä on mahdollisuus antaa palautetta, jos uskaltaa. Vastaaja jatkoi, että aiemmin perehdytys yleisellä tasolla ei ole ollut edes kohtuullisesti mahdollista, ja että tämän jälkeen uusia työntekijöitä on tullut niin harva, että ilmeisesti perehdyttämisessä on kuitenkin, ainakin jotenkin, onnistuttu. Vastaaja jatkoi, että palautteen saaminen on harvinaista, joskin sitä ei ole tosin vaadittu tai yritetty myöskään lypsää. Työntekijöiden vastaus olisi hänen mielestään ollut kuitenkin, että perehdytys on ollut riittävää ja palautetta olisi saanut ja voinut antaa. Hänen mielestään uusi työntekijä ei uskalla antaa palautetta, ja tuo esiin kilpailun työpaikoista ja työsuhteen alussa olevan koeajan. Tulkitsen tämän niin, että kiristävässä työtilanteessa saadusta työpaikasta halutaan pitää kiinni, eikä negatiivista palautetta ehkä siksi haluta kovin herkästi antaa.

Työntekijät olivat saaneet mielestään palautetta jonkin verran. Yksi vastasi saaneensa yksikön johtajalta positiivista palautetta työstään, minkä hän koki erittäin mukavana ja kannustavana, ja tämä rohkaisi häntä pyytämään muun muassa koulutuksia. Myös yksi toinen vastaajista oli saanut yksikön johtajalta hyvää palautetta hyvän työsuorituksen jälkeen. Yhdelle vastaajalle vuoropäällikkö oli kehunut hänen työtään. Yksi vastasi saaneensa palautetta melkein koko ajan, kun taas yksi koki, ettei ole saanut palautetta ollenkaan. Vastaajista kolme viidestä kertoo ja kokee saaneensa riittävästi palautetta suoriutumisestaan.

Neljä viidestä vastaajasta koki, ettei heillä ole ollut mahdollisuutta antaa palautetta perehdyttämisestä. Yksi vastaajista kertoi sanoneensa yhteisissä palaverissa, että perehdytys ei ole ollut hyvä.

Työntekijöille on annettu hyvin palautetta suoriutumisestaan, vaikka kaksi työntekijöistä kokikin, ettei palautetta ole annettu riittävästi. Palautetta ei ole antanut ainoastaan esimies tai johtaja, vaan myös vastaavat henkilöt ja mahdollisesti muut työyhteisön jäsenet ovat olleet mukana palautetta antamassa. Palautteen tulisikin olla osa normaalia työarkea, ja sitä tulisi antaa spontaanisti tilanteessa.

Perehdyttämisestä annettavan palautteen kerääminen taas ei ole ollut järjestelmällistä, ja työntekijät eivät koe saaneensa mahdollisuutta antaa palautetta. Taustalla voi olla myös yhden esimiehen esiin tuoma pelko siitä, että varsinkaan negatiivista palautetta ei ehkä uskalleta antaa, kun kilpailu työpaikoista on kovaa ja koeaikakin on vielä meneillään. Kuitenkaan kukaan työntekijöistä ei tuo tätä näkökulmaa esiin. Vaikka palautetta olisikin saatu, kysymykseksi jää, olisiko tuo palaute siirtynyt eteenpäin ilman jonkinlaisen lomakkeen käyttöä. Jotta perehdyttämistä voidaan kehittää, olisi palautetta hyvä kerätä suunnitelmallisesti jokaiselta perehdytetyltä.

7.1.8 Missä asioissa kaivataan lisää perehdytystä

Esimiehistä yksi vastaajista vastasi perehdytystä kaivattavan lisää käytännön asioihin, vastuukysymyksiin ja eri työvuorojen työtehtäviin. Yksi vastasi ehkä hieman ironiseen sävyyn, että ei ole henkilökohtaisesti saanut mitään perehdytystä, ja vastaa täten reflektoiden, että kaikissa asioissa kaivataan lisää perehdyttämistä. Kolmas vastaaja toivoi lisää perehdyttämistä ohjaajana onnistumiseen, eritoten kuinka saada viesti perille eri kulttuureista tulleille asiakkaille.

Työntekijöistä yksi vastaaja olisi kaivannut lisää perehdytystä yksiköiden toiminnasta ja käytännöistä, sillä hänestä jokaisessa yksikössä käytännöt työntekijöiden keskuudessa vaihtelevat. Vastaaja lisäsi myös, että pitää olla myös itse aktiivinen ja ottaa asioista selvää. Yksi vastaaja taas olisi toivonut ensimmäisten viikkojen aikana kerrottavan talon toimintatavoista, arvoista ja missiosta. Vastaaja toivoi myös tietoa käytännön asioista liittyen asiakkaisiin. Yksi vastasi toivoneensa enemmän perehdytystä kaikessa. Yksi vastaaja kaipasi lisää perehdytystä turvallisuusasioissa ja asiakkaiden kohtaamisessa, etenkin erityistilanteissa. Yksi vastaajista vastasi kysymykseen ei oikeastaan, minkä tulkitSEN tarkoittavan, että hän ei kaivannut lisää perehdyttämistä missään asiassa.

Käytännön asiat ja yksikön toimintatavat nousivat esiin eniten tässä kysymyksessä. Itse työn opastukseen tarvitaan siis lisää perehdytystä. Koska ohjaajan työ ei kuitenkaan ole kovin mekaanista, käytännön asioihin kuuluu varmasti myös varsinaisten työtehtävien lisäksi esimerkiksi asiakkaan kohtaaminen ja ohjaajana toimiminen eri tilanteissa. Tarvitaan mielestäni siis niin sanotusti henkistä perehdyttämistä, ja tilanteita voitaisiin jopa harjoitella työkaverin kanssa ennen varsinaisia tilanteita. Tästä voisi olla jopa oma koulutuksensa säännöllisin väliajoin, johon kuuluisi olennaisena osana turvallisuusnäkökulma, johon myös kaivattiin lisää perehdytystä. Ohjaajana onnistumiseen kaivattiin myös lisää perehdyttämistä. Tätä varten pitäisi määrittää hyvän ohjaajan työ, ja mitkä ovat sen tulokset, eli mistä asioista voi huomata, että on onnistunut työssään.

7.1.9 Toiveet ja kehitysehdotukset perehdyttämiselle

Yksi esimiehistä toivoi yksikön perehtymissuunnitelmaa, johon merkattaisiin eri perehtymisalueet, ja siihen kuitattaisiin aina kun asia on esitelty ja läpi käyty. Vastaaja totesi, että tämä helpottaa tietämystä siitä, mitä on jo perehdytetty, jos uutta työntekijää perehdyttää useampi henkilö. Yksi vastaajista taas toivoi perusrunkoa hallinnosta, mitä täydennettäisiin yksiköissä vastaamaan erilaisten yksiköiden haasteita ja tarpeita. Kolmas esimies vastasi odottavansa perehdytykseltä vakuuttavaa selkeäsanaisista ja yksioikoista asioiden lähestymistapaa, ilman kuhertelua. Hän toivoi yrityksen perehdytyksen lyhyttä käsikirjaa, joka kertoo mitä tehdään, miten tehdään ja mitä tulosta tavoitellaan ja mitä arvoja kunnioitetaan.

Työntekijöistä yksi vastaaja vastasi, että koska perehdytystä ei oikein ole ollut, niin sitä on nyt helppo kehittää. Vastaaja toivoi, että työntekijöille kerrotaan, mitä työ on, ja mitä se vaatii. Vastaaja korosti, että olisi toivottavaa kertoa tehtävään liittyvästä lainsäädännöstä sekä muista asiakkaisiin liittyvistä aiheista. Tärkeänä hän piti myös salassapitovelvollisuu-

den läpi käymistä. Yksi vastasi, että perehdytys on tärkeää, ja hän toivoisi, että kaikilla ohjaajilla olisi samat pelisäännöt ja arvot. Vastaajan mielestä tähän päästäisiin helpommin hyvällä perehdytyksellä. Yksi vastaaja toivoi myös, että kaikki tietäisivät säännöt ja toimisivat yhdessä hyvässä hengessä. Hän toivoi myös, että paikalle tullaan ajoissa. Yksi vastaaja taas toivoi enemmän aikaa perehtyä, eikä töihin pitäisi joutua heti ensimmäisenä päivänä. Vastaaja toivoi perehdytyskansiota, mikä sisältäisi kaikki talon säännöt, ja hän toivoi myös mahdollisuutta saada apua, kun ei tiedä jotakin. Yksi vastaaja toivoi lisää perehdytystä asiakkaiden kohtaamiseen ja kuinka toimia heidän kanssaan. Vastaaja toivoi myös lisää tietoa asiakkaiden oikeuksista. Vastaaja lisäsi vielä, että toivoo perehdyttäjän ottavan vastaan kehitysehdotuksia koskien työtehtäviä.

Odotuksia ja toiveita perehdyttämiselle on ymmärrettävästi paljon, koska varsinaista perehdyttämismallia ei ole vielä yrityksessä ollut. Sekä esimiesten että työntekijöiden puolelta nousee toive jonkinlaiseen perehdytyksen materiaaliin (perusrunko, tarkistuslista, käsikirja, perehdytyskansio), joka tukisi perehdyttämistä, ja sen toteuttamista. Materiaalit ja ohjeet takaisivat osaltaan sen, että jokainen työntekijä saa määritetyn vähimmäisperehdytyksen samanlaisena, oli kyse mistä yksiköstä tahansa. Toive materiaaleille ja ohjeistukselle kertoo mielestäni siitä, että yhteisiä pelisääntöjä koko organisaation tasolla kaivataan. Tätä toivotaan henkilökohtaisista, mutta myös sosiaalisista syistä, sillä kun työntekijät saavat saman perehdytyksen, kaikilla on samat sävelet työn tekemisen suhteen.

Esimiehet toivovat selkeää perehdytyksen perusrunkoa, joka täydentyisi yksikkökohtaisilla erityispiirteillä. Perusrunko vastaisi myös työntekijöiden toiveisiin siitä, että kaikille opastettaisiin samat arvot ja pelisäännöt, joiden mukaan toimitaan. Perusrunko takaisi saman perehdytyksen kaikille, ja toimisi tukena sekä perehdyttäjälle että työntekijälle. Esimiesten puolelta toivottiin myös opasta perehdyttämiseen: mitä ja miten. Tällaisen perehdyttämisen käsikirjan avulla voitaisiin taata perehdyttäjien ja annetun perehdytyksen tasalaatuisuus. Pelkkä käsikirja ei kuitenkaan riitä, vaan perehdyttäjiä pitäisi myös kouluttaa tehtävänsä. Työntekijöiden puolelta toivottiin myös perehdytyskansiota, missä kaikki talon säännöt olisi kirjattuna. Koska kansiota ei ole ollut, osaa asioista on varmasti ollut vaikea sisäistää. Koska sääntöjä ei ole kirjattu mihinkään, on toimintatavat varmasti olleet työntekijöiden välillä osittain kirjavia. Kirjalliset säännöt takaisivat, että ne ovat jokaisen saatavilla ja kerrattavissa tarvittaessa.

Yksi työntekijöistä toivoi annettavan tietoa siitä, mitä työ oikeasti on, ja mitä se vaatii. Tämä asia pitäisi mielestäni käydä läpi jo työhaastattelussa, ja viimeistään rekrytointivaiheessa, ennen työntekijän aloittamista uudessa työssä. Perehdyttämiseen toivottiin myös lisää aikaa, ja mahdollisuutta saada apua tarvittaessa. Alkuvaiheessa tukea ei siis ole ollut

riittävästi, eikä liian nopean perehdyttämisen takia asioita luultavasti ole sisäistetty tahdottulla tavalla.

7.2 Havainnointi

Kävin havainnoimassa ohjaajan työtä kahdessa eri yksikössä, jotka erosivat esimerkiksi asiakaskunnaltaan ja asiakasmäärältään. Molemmissa yksiköissä seurasin muutaman tunnin ajan eri ohjaajien toimintaa esittäen välillä kysymyksiä, ja osallistuin itsekin, tosin vain vähän, työn tekemiseen. Tavoitteenani oli saada kokonaiskäsitys ohjaajan työtehtävistä ja käytännön rutiineista työpäivän aikana.

Ohjaajan työssä korostui selkeästi kolme eri osa-aluetta: toimistotehtävät ja yhteistyötahojen kanssa toimiminen, yhteisötyö ja asiakkaiden kohtaaminen ja aktivointi, sekä asiakkaiden ja vieraiden neuvonta ja ohjaus. Toimistotöihin kuuluivat esimerkiksi sähköpostiviesteihin vastaaminen ja viestien välittäminen eteenpäin ja puheluihin vastaaminen. Toimistotöissä pidettiin yllä myös erilaisia tilastoja ja taulukoita, ja jos aikaa oli, kirjoitettiin esimerkiksi ohjeita ja sääntöjä. Yhteisötyöhön ja aktivointiin kuuluivat päivittäiset kierrokset yksikössä, ja yhteisten tilaisuuksien järjestäminen noin kerran viikossa ajankohtaisista asioista. Riippuen yksiköstä, viikoittaisia tilaisuuksia pidettiin hieman erikokoisille ryhmille. Kierroksen aikana tarkistettiin, että asiakkailla on kaikki hyvin, ja kyseltiin muutenkin kulumisia. Samalla kerrottiin mahdollisista muutoksista esimerkiksi vapaa-ajan ohjelman aikatauluissa tai tiedotettiin muista päivän aikana tulevista tapahtumista. Neuvonta ja ohjaus tapahtuvat niin sanotun infotiskin luona, mihin asiakkaat saivat vapaasti tulla kysymään ja kertomaan mieltä askarruttavia asioitaan. Kysymykset pyritään selvittämään heti.

Pääsin mukaan myös vuoronvaihtopalaveriin. Palaverissa jaettiin yleisesti tietoa tulevista asioista, ja käytiin läpi aamuvuorossa tapahtuneet asiat, jotka jäivät iltavuoron hoidettavaksi. Koin, että päivittäiset palaverit ovat erittäin tärkeitä tiedonkulun kannalta. Palaverissa, jossa olin mukana, annettiin palautetta yleisellä tasolla, ja kannustettiin työntekijöitä työssään.

7.3 Kyselytutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Reliabiliteetti, eli luotettavuus, tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta tai tarkkuutta. Tutkimustulokset eivät saisi olla sattumanvaraisia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 231; Heikkilä 2008, 30.) Reliabiliteetti voidaan todeta esimerkiksi, kun kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, tai jos tutkimus toistettaisiin, tutkimuksen pitäisi antaa sama tulos molemmilla kerroilla (Hirsjärvi ym. 2015, 231.) Validiteetti, eli pätevyys, taas tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä pitikin (Hirsjärvi ym. 2015, 231.)

Heikkilä (2008, 30) toteaa tulosten olevan sattumanvaraisia, mikäli tutkimuksen otanta on kovin pieni. Tutkimuksessani otanta on hyvin pieni, enkä yleistäisi saamiani tuloksia koko henkilökuntaan. Kuitenkin, koen otannan olleen riittävä saadakseni selville mielipiteitä ja toiveita perehdyttämisestä, sekä sen aiemmasta toteutuksesta. Tulosten pohjalta on hyvä kehittää perehdyttämistä.

Tutkimuksen pätevyyttä pitää hieman kritisoida. Avoimia kysymyksiä oli paljon, ja tuloksia tulkittaessa kävi ilmi, että osa kysymyksistä oli ymmärretty eri tavalla kuin ne oli tarkoitettu ymmärrettävän. Kysymykset eivät siis mittaa aina sitä, mitä ne oli tarkoitettu mittaamaan. Kyselylomaketta olisi pitänyt joko testata ennen otosjoukolle lähettämistä tai muuttaa kysymykset yksinkertaisempaan muotoon. Toisaalta, avoimet vastaukset saattavat antaa enemmän tietoa, kuin jos kysymyksiin olisi annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Tästä syystä myös tutkimuksen luotettavuudessa on kritisoitavaa. Koska osa kysymyksistä jättää vastaajille tulkinnanvaraa, ei tutkimus välttämättä anna samaa tulosta toisella kerralla.

Yksi asia, mikä saattaa eriyttää esimiesten ja työntekijöiden vastauksia toisistaan, on se millä aikajaksolla niitä tarkastellaan. Kysely lähetettiin yhdeksälle viimeksi rekrytoidulle työntekijälle, joiden perehdytys oli jo saatettu päätökseen. Näiden yhdeksän jälkeen oli kuitenkin rekrytoitu pari uutta työntekijää, mutta heidän perehdytyksensä oli kyselyn lähettämisenvaiheessa kesken, eikä kyselylomaketta voitu taten lähettää heille. Esimiesten vastaukset saattavat siis perustua enemmän siihen, kuinka asiat on toteutettu näiden kyselyn tekemisen aikaan perehdytyksessä olleiden tilanteessa, kun taas työntekijöiden vastaukset perustuivat heidän omaan perehdytykseensä, josta oli aikaa keskimäärin 2 kuukautta.

Perehdyttämisen nykytilan selvittäminen kyselylomakkeen avulla vaikutti parhaimmalta idealta. Kyselylomakkeen avulla tietoa tulikin kiitettävästi, mutta kysymyksiä olisi voinut joko pilkkoa vielä pienempiin osiin, tai muulla keinoin yksinkertaistaa. Tulkinnanvaraisuuksien välttämiseksi näin pienen otosjoukon kanssa olisi kyselyn voinut toteuttaa myös haastatteluna. Haastattelun aikana kysymystä olisi voinut tarkentaa niin, että sekä tutkija että haastateltava ymmärtävät sen samalla tavoin. Myös erinäisiin kommentteihin olisi voinut tarttua, ja pyytää haastateltavaa kertomaan asiasta enemmän, ja saatu tieto olisi ollut rikkaampaa ja syvempää kuin kyselyllä saadut tiedot. Haastattelujen avulla olisi voinut selvittää esimerkiksi mitä keinoja perehdyttämisessä olisi hyvä hyödyntää ja käyttää. Yksilölliset haastattelut olisivat kuitenkin vaatineet paljon enemmän resursseja etenkin ajallisesti. Uskon, että kyselylomakkeen avulla perehdyttämismalli saatiin yrityksessä nopeammin käyttöön kuin jos tutkimus olisi tehty haastattelemalla. Jos ja kun perehdyttämismallia tu-

lee jossain vaiheessa tarve kehittää, kannattaa tutkimukseen panostaa enemmän ja käyttää tutkimusmenetelmänä haastatteluja. Havainnointi oli mielestäni erittäin hyödyllinen ja hyvä keino päästä kiinni lähemmin ohjaajan työhön käytännössä.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa yritykselle perehdyttämismalli, joka olisi erityisesti suunnattu ohjaajalle. Perehdyttämismallia varten oli ensin tutkittava perehdytyksen nykytilaa yrityksessä. Kyselytutkimus ja havainnointi tuottivat tarpeeksi tietoa mallin tekemisen pohjaksi, ja opinnäytetyö saavutti tavoitteensa. Perehdyttämismalli löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä 2. Perehdyttämismallin lisäksi laadin perehdyttämisen arviointilomakkeen (liite 3), jotta perehdyttämistä kehitettäisiin myös jatkossa. Esimerkkinä olen käyttänyt Kupias & Peltolan (2015) tarjoamia perehdyttämisen arviointilomakkeita yhdelle ja useammalle perehdytettävälle. Lomakkeella kysytään kattavasti eri osa-alueiden toteutumista perehdyttämisen aikana, kuten tuntuuko työntekijästä että hän on saanut tarpeeksi tukea ja palautetta, onko hänen työtehtävänsä hänelle selvät, kuinka perehdytys oli organisoitu, kuinka esimies osallistui perehdyttämiseen ja kuunneltiinko työntekijän mahdollisia kehitysehdotuksia. Näin perehdyttämistä voidaan arvioida kokonaisvaltaisesti.

8.1 Johtopäätökset tutkimustuloksista ja kehittämisideat

Tutkimustulokset viittaavat siihen, että perehdytysprosessi ei ole yrityksessä ollut aivan toimiva tähän asti. Ottaen huomioon liiketoiminnan nopean kasvun ja useat rekrytoinnit lyhyen ajan sisällä, ei tulos kuitenkaan yllätä. Tutkimus antaa ainakin karkean käsityksen perehdyttämisestä nyt ja myös sen, mitä perehdyttämiseltä toivotaan tai olisi toivottu. Tähän perustuen oli helppo lähteä luomaan perehdyttämismalli, ja laittaa suunnitelmallinen perehdyttäminen käyntiin yrityksessä.

Työntekijät tuntuivat jääneen kaipaamaan tietoa nimenomaan tulevasta tehtävästä ja sen vaatimuksista. Tämä pitäisi huomioida jo rekrytointivaiheessa, ja työpaikkailmoituksessa ja haastattelussa työnhakijalle tulisi kertoa työstä mahdollisimman rehellisesti. Myös työn huonot puolet pitäisi tuoda esiin. Esivalmisteluihin pitää panostaa enemmän, ja työntekijään tulisi olla yhteydessä mielellään esimiehen toimesta ennen ensimmäistä päivää. Esimies voisi tässä kohtaa kertoa lyhyesti työstä ja tulevasta työyhteisöstä, ja käydä läpi ensimmäisen päivän kulkua. Perehdytyksen tarkistuslistan voisi lähettää työntekijälle ennen aloitusta, jolloin hän saisi hyvän käsityksen perehdytyksen kulusta, aikataulusta, käsiteltävistä asioista ja ehkä jopa, kuka hänet aiheeseen perehdyttää. Henkilöstöosasto olisi edelleen yhteydessä työntekijään työsopimuksen ja yleisten työsuhteasioiden osalta ennen aloitusta.

Tutkimuksen mukaan ensimmäisen päivän vastaanotto on ollut työntekijöistä huonoa. Useat rekrytoinnit lyhyellä aikavälillä lienevät vaikuttaneen tähänkin. Ihannetilanteessa

esimies ottaisi työntekijän vastaan, mutta tärkeintä on kuitenkin, että työntekijää on joku vastaanottamassa, oli hän sitten vastaava henkilö tai kollega. Jos esimies ei itse pääse paikalle, ottaa työntekijän vastaan perehdyttäjä tai muu nimetty henkilö. Tärkeintä on so-
pia tästä esivalmistelujen aikana.

Perehdytyksen työnjako ja vastuut eivät tutkimuksen perusteella ole olleet selkeitä aina-
kaan työntekijöille. Nimetty perehdyttäjä tai nimetyt perehdyttäjät ja heidän esittely ensim-
mäisenä päivänä työntekijälle voisivat auttaa tähän ongelmaan. Perehdyttäjille täytyy
myös merkitä perehdytysaika työvuorolistaan, jolloin hän voi todella keskittyä uuden työn-
tekijän huomioimiseen ja opastamiseen. Nimetyllä perehdyttäjällä tai perehdyttäjillä var-
mistetaan myös uuden työntekijän riittävä tuki. Työntekijälle voidaan nimetä myös kolle-
goista kummi, joka toimisi enemmän henkisen tuen roolissa työsuhteen alkuvaiheessa.
Kun perehdytys on saatu hyvälle mallille yrityksessä, voitaisiin miettiä kummien käyttöä.

Esimiesten tietämättömyys työntekijän koulutus- ja työkokemustaustasta on merkki siitä,
että esimiehet eivät ole olleet riittävästi mukana työntekijää töihin valittaessa. Toisaalta se
on myös merkki siitä, että henkilöstöhallinnosta ei ole annettu tarpeeksi tietoa uudesta
työntekijästä esimiehelle ennen aloitusta. Yhteistyötä ja viestintää henkilöstöosaston ja
esimiesten välillä pitäisi siis lisätä ja vahvistaa.

Työnkuva, vastuut ja odotukset olivat jääneet useimmille työntekijöille epäselväksi. Epä-
selväksi jää kuitenkin, oliko työntekijän kanssa käyty näitä läpi ollenkaan, vai eikö kommu-
nikointi esimiehen ja työntekijän välillä vain ole ollut sujuvaa. Kuitenkin, esimiehen ja työn-
tekijän yhteisellä aloituskeskustelulla voitaisiin jatkossa välttää epäselvyydet. Ohjaajan
yleinen tehtävänkuva ja vastuut on kirjoitettu yrityksessä auki, ja nämä pitäisi käydä työn-
tekijän kanssa läpi aloituskeskustelussa. Tehtävänkuvan voisi laittaa myös kaikkien työn-
tekijöiden saataville, jolloin myös muissa tehtävissä toimivat tietävät, mitä kuuluu kenenkin
vastuualueeseen. Tämän lisäksi työntekijällä voi olla myös muita erityisvastuualueita, ja
nämä käydään myös läpi työntekijän kanssa. Odotukset ja tavoitteet voidaan kirjata ylös,
jolloin ne on dokumentoitu, ja molemmat, esimies ja työntekijä, voivat niihin tarvittaessa
palata.

Työntekijät olivat saaneet palautetta suoriutumisestaan, joskin osa tunsu, ettei palautetta
ole annettu riittävästi perehdytyksen aikana. Palautteen antaminen niin hyvässä kuin pa-
hassa ei ole meille suomalaisille kovin luontaista, mutta pienillä teoilla tätäkin voidaan ke-
hittää. Palautteen antaminen ei kuulu vain esimiehelle, vaan koko työyhteisö voi osallis-
tua. Esimiehen tulisi kannustaa ja rohkaista tähän omalla esimerkillään. Työntekijöiltä
ei ole saatu eikä kerätty palautetta perehdyttämisestä. Tämä on helppo korjata esimerkiksi

luomalla sähköinen kyselylomake, jossa työntekijä voi arvioida saamaansa perehdytystä. Olen luonut yritykselle perehdyttämisen arviointilomakkeen (liite 3), joka on helppo viedä myös sähköiseen kyselyohjelmaan, ja lähettää työntekijälle perehdytyksen loppupuolella.

Perehdytystä kaivattiin lisää eniten käytännön asioihin ja yksikön toimintatapoihin. Ohjaajan työssä on paljon asioita, joita ei täysin pysty toiselle ihmiselle opastamaan, ja kaikkiin asioihin ei välttämättä ole oikeaa tapaa tehdä. Käytännön asioina toin tutkimustuloksissa esiin niin sanotun henkisen perehdyttämisen, jota voisi hyödyntää esimerkiksi puhuttaessa asiakkaan kohtaamisesta tai ohjaajana toimimisesta eri tilanteissa. Käytännössä henkinen perehdyttäminen tarkoittaisi valmistautumista erilaisiin kohtaamistilanteisiin niitä harjoittelemalla. Asiakkaan kohtaamisesta voisi olla oma koulutuksensa säännöllisin väliajoin, koska varmasti myös muut kuin aloittavat työntekijät hyötyisivät tästä. Koulutuksessa harjoiteltaisiin erilaisissa tilanteissa toimimista ryhmä- ja/tai parityöskentelynä. Tällainen koulutus olisi aina osa uuden työntekijän perehdytystä.

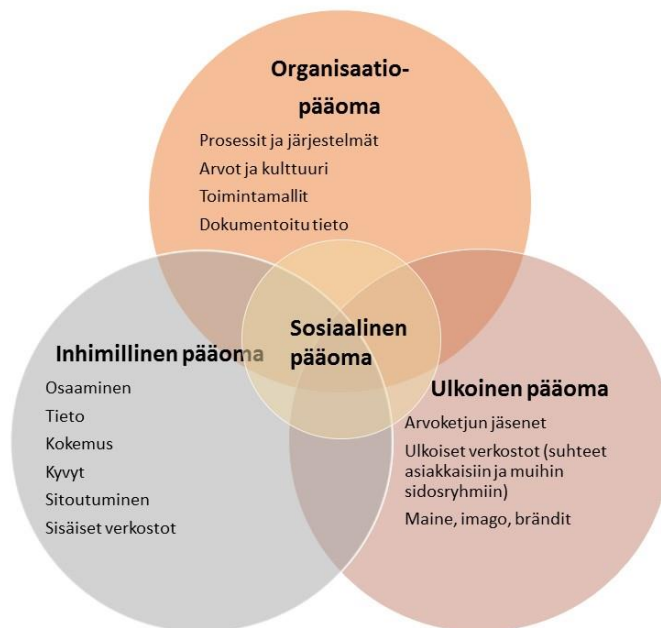
Perehdytyksen kaipaaminen toimintatapoihin saattaa viestiä siitä, että eri yksiköissä toimintatavat eivät ole täysin yhdenmukaiset. Toki aina on yksikkökohtaisia eroja, mutta organisaation yhteisiä pelisääntöjä kaivataan, mistä kertoo myös toive perehdytysmateriaalista, oli se sitten perehdytyskansio, perehdytyksen käsikirja tai perehdytyksen perusrunko. Oheismateriaalien tuottaminen tukisi omalta osaltaan perehdyttämistä. Perehdyttämiseen on ehdottomasti myös saatava suunnitelmallinen ja järjestelmällinen seuranta- ja arviointimenetelmä. Ilman seurantaa ei voida tietää, onko perehdytetyt asiat todella opittu. Seurantaa helpottavat sovitut viikoittaiset keskustelut työntekijän ja perehdyttäjän kanssa.

Perehdyttämisellä on merkittävä vaikutus uuteen työntekijään. Onnistunut perehdytys luo vahvan pohjan työntekijän työskentelylle, työhyvinvoinnille, sitoutumiselle ja motivaatiolle toimia yrityksen tuottavana jäsenenä. Hyvän rekrytoinnin voi pilata huonolla perehdyttämisellä. Tästä syystä, jotta rekrytointiprosessi ei menisi aivan hukkaan, kannattaa perehdyttämiseen todella panostaa.

8.2 Pohdinta

Tutustumissani aiemmissa opinnäytetöissä, ja usein lähdekirjallisuudessaakin perehdytyksen päätavoite on saada työntekijä tuottavaksi organisaation jäseneksi, ja perehdytys kohdistuu itse työtehtävien opastamiseen ja yrityksen ja sen toimintatapoihin perehdyttämiseen. Harvassa teoksessa tulee esiin käsite aineeton pääoma tai tietopääoma. Aineeton pääoma muodostuu kolmesta osa-alueesta: inhimillinen pääoma, organisaatiopääoma ja ulkoinen pääoma. (Kuvio 4.)

Inhimillinen pääoma tarkoittaa työntekijöillä olevaa aineetonta pääomaa, joka koostuu esimerkiksi työntekijöiden osaamisesta, kokemuksesta, tietämyksestä ja ominaisuuksista (Virtainlahti 2011, 34). Ståhle & Grönroos (1999, 40) kuvaavat inhimillistä pääomaa yrityksen henkilökunnan yhteenlaskettuna taitona ja osaamisena. Kehittämällä yksilön osaamista tai hankkimalla osaamista ulkopuolelta, se muodostaa organisaation osaamisen ja muuttuu näin organisaation pääomaksi. Organisaatiopääomaan kuuluu esimerkiksi organisaation käyttämät järjestelmät, prosessit ja toimintatavat, arvot ja kulttuuri. Ulkoinen pääoma viittaa organisaation ulkoisiin sidosryhmiin ja verkostoihin, joihin kuuluvat erilaiset kontakti- ja yhteistyösuhteet. Näihin kaikkiin kolmeen osa-alueeseen sanotaan myös sisältyvän sosiaalista pääomaa. (Stenberg 2006, 41; Puusa & Reijonen 2011, 13, 15; Ståhle & Grönroos 1999, 40.) Sosiaalinen pääoma tarkoittaa sosiaalisia vuorovaikutussuhteita ja verkostoja, niin sisäisiä kuin ulkoisiakin. Stenbergin (2012, 211) mukaan näiden ulkoisten ja sisäisten verkostojen kautta sosiaalinen pääoma toimii sosiaalisen vuorovaikutuksen aktiivisena toiminta-alustana. Sosiaalisten suhteiden ja verkostojen kautta kaikki aineettoman pääoman osa-alueet kytkeytyvät toisiinsa.



Kuvio 4. Aineettoman pääoman osa-alueet (mukaillen Stenberg 2012, 211 ja Puusa & Reijonen 2011, 15.)

Aloin pohtimaan aineettoman pääoman ja tiedon ja erityisesti tiedon jakamisen roolia perehdytyksen aikana. Nykyään yrityksiltä vaaditaan jatkuvaa uudistumiskykyä. Ei riitä, että yksilöillä on osaamista, vaan koko organisaation yksilöiden osaaminen tulee saada kytkeytymään toisiinsa, jotta ne voivat muodostaa toimivia kokonaisuuksia. Suhdeverkoston avulla tämä on mahdollista, ja mitä enemmän yhteyksiä ja suhteita, sitä enemmän on

mahdollisuuksia tiedon vaihtoon. Mitä enemmän ja nopeammin tietoa virtaa, sitä paremmin yrityksellä on potentiaalia uudistua ja innovoida. (Stähle & Grönroos 1999, 73–75.) Jotta tieto voi virrata, täytyy ensin selvittää, mihin yrityksen tieto on tallentunut. Stenbergin (2012, 6) väitöskirjan kohdeyrityksessä tietoa on tallentunut esimerkiksi työkokemuksiin, toimintatapoihin, tietojärjestelmiin, julkaisuihin ja suhdeverkostoihin. Tietoa jaettiin kohdeyrityksessä erilaisissa toiminnoissa kuten neuvotteluissa, vuoron vaihtotilanteissa, ammatillisissa tilaisuuksissa ja vapaa-ajan tapahtumissa. Tiedon jakamispaikoiksi tunnistettiin myös muun muassa työpisteet, lounas- ja kahvipaikat, ilmoitustaulu ja käytävät. (Stenberg 2012, 163.) Tietoa ei aina siis jaeta pelkästään virallisissa tilaisuuksissa, vaan esimerkiksi lounaskeskustelut, käytäväkeskustelut ja vapaa-ajan tapahtumat ovat tilanteita, joissa tietoa virtaa. Tästä näkökulmasta katsottuna onkin tärkeä pyrkiä edesauttamaan työntekijän tutustumista työyhteisön jäseniin.

Perehdyttämisessä olisikin tärkeää antaa uudelle työntekijälle mahdollisuus luoda mahdollisimman laaja suhdeverkosto alusta alkaen, ja tutustuttaa hänet mahdollisimman moneen henkilöön perehdytyksen aikana. Luottamus ja avoin ilmapiiri edesauttaa tutustumista. Tämä mielessä pitäen, koko työyhteisö ja henkilöitä eri organisaation tasoilta kannattaisi ottaa mukaan perehdyttämisprosessiin. Nimettyä perehdyttäjää valittaessa voisikin kiinnittää huomiota hänen osaamisensa ja kiinnostuksensa lisäksi hänen omaan suhdeverkostoonsa organisaation sisällä. Aiemmin on mainittu käsite kummi. Kummin rooli uudelle työntekijälle voisikin olla enemmän linkki organisaation sisäiseen suhdeverkostoon. Kummin roolissa voisi tuen lisäksi painottua uuden työntekijän mukaan ottaminen esimerkiksi lounaspöytään tai muutoin tutustuttamisen helpottaminen uuden työntekijän näkökulmasta. Uudella työntekijällä on toki myös oma vastuunsa suhdeverkoston rakentamisessa, ja häntä kannattaakin kannustaa verkostojen luomiseen. Yhteiset perehdytyspäivät kaikkien aloittavien työntekijäryhmien kanssa ovat oiva tilaisuus tutustua muihin työntekijöihin ympäri organisaatiota.

Työkokemuksiin ja toimintatapoihin tallentunut tieto on niin sanottua hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa on vaikea artikuloida, mikä tekeekin sen jakamisesta hankalaa. Hiljainen tieto on sidottu esimerkiksi kokemuksiin, peukalosääntöihin ja mentaalsiin malleihin. (Puusa & Reijonen 2011, 20.) Mentorointi on kehitetty hiljaisen tiedon siirtämisen keinoksi. Sen tarkoitus on välittää ja jalostaa inhimillistä pääomaa eli henkilöstön osaamista. Sen on todettu olevan merkityksellinen myös erilaisten verkosto- ja asiakassuhteiden siirtämisessä ja suhdepääomaan lukeutuvien sidosryhmäsuhteiden luomisessa. Mentoroinnin avulla voidaan välittää myös tietoa siitä, miten tietojärjestelmissä olevaa tietoa voidaan soveltaa.

Mentoroinnin on todettu auttavan organisaatioon sitoutumisessa ja lisäävän työtyytyväisyyttä. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 64, 69.) Tässäkin kohtaa koen, että aiemmin mainitsemani kummi voisi toimia myös mentorin roolissa.

Yrityksessä prosessit kehittyvät eteenpäin, ja dokumentoitua tietoa tuotetaan jatkuvasti lisää. Tulosten perusteella tietoa ei ole ollut aina tarpeeksi, joten tiedon virtaamista ja jakamista tulee yrityksessä pyrkiä edistämään. Paljon tietoa on varmasti tallentunut myös hiljaisena tietona. Perehdytyksen kummin, jolla olisi myös mentorin rooli, käyttöön ottaminen melko pian voi ollakin hyvin aiheellista, jotta tämä hiljainen tieto saadaan valjastettua koko yrityksen käyttöön. Uudistumiskyky mielessä pitäen voisi harkita myös käänteismentoroinnin käyttöä. Käänteismentoroinnissa tavoitteena on antaa mentorin oppia aktorilta. Nykyään uraansa aloittelevilla työntekijöillä voi olla hallussaan enemmän tietoa esimerkiksi tietotekniikasta. Käänteismentoroinnin avulla konkarit oppivat nuorten ajatusmaailmasta, ja uuden työntekijän ajatukset yrityksestä ja sen tulevaisuudesta voivat saada johdon näkemään yrityksen tilan täysin uudessa valossa. Käänteismentorointi osoittaa, että uuden työntekijän näkemyksiä ja ajatuksia arvostetaan, ja tämä vahvistaa sitoutumista yritykseen. (Kupias & Salo 2014.) Mikäli mentorointia ja käänteismentorointia käytetään samanaikaisesti tai rooleja vaihdellaan, mielestäni käänteismentorointi antaa kokeneelle tilaisuuden myös nähdä ja havainnoida uuden työntekijän vahvuuksia. Näin kokenut saa arvokasta tietoa myös perinteistä mentorointia varten uudesta työntekijästä.

8.3 Jatkotutkimusideat

Tässä opinnäytetyössä ei ole käsitelty perehdyttämismenetelmiä lainkaan, ja seuraava askel voisi olla erilaisten menetelmien tutkiminen ja niiden käytön sopivuuden pohtiminen ja testaaminen ohjaajan perehdytykseen. Ennen tätä pitäisi tutkia kuitenkin kuinka tämän tutkimuksen perusteella tehty perehdyttämismalli on lähtenyt toimimaan yrityksessä. Mielenkiintoista voisi olla myös tutkia tiedon virtaamista ja jakamista yrityksessä: missä, miten ja miksi tietoa jaetaan, ja miten tiedon jakamista voisi edistää.

Monesti tutkimuksen aikana olen pysähtynyt pohtimaan mobiililaitteiden, etenkin älypuhelimien hyödyntämistä perehdyttämisessä. Tietääkseni kovin monessa yrityksessä teknologiaa kehitetään jatkuvasti, mutta teknologian hyödyntäminen jää suurilta osin käyttämättä. Monesti ohjeet, käsikirjat ym. tehdään kirjallisena, tai laitetaan saataville yrityksen sisäiseen intranettiin tai yrityksen sisäiseen sosiaaliseen mediaan. Intranettiin pääsemiseksi vaaditaan tietokone. Opinnäytetyön kohteena olevassa yrityksessä on kevään aikana otettu käyttöön yrityksen sisäinen sosiaalinen media, jota voisi hyödyntää perehdyttämi-

sessä. Uudet työntekijät voitaisiin tätä kautta esitellä koko organisaatiolle. Perehdyttämiseen voi laatia oman ryhmän, johon erinäisiä materiaaleja voisi kerätä. Tällä sosiaalisella medially on myös mobiilisovellus, joten sen käyttö onnistuu myös älypuhelimella.

Usein katsellessani ympärilläni esimerkiksi junassa, monet matkustajat tuijottavat tiiviisti alaspäin älypuhelimeensa. Älypuhelinta tuijotetaan myös aktiivisesti usein taukojen aikana. Mielessäni on ajatus sovelluksesta, jonka kautta työntekijä pääsisi käsiksi edellä mainittuihin perehdytyksen materiaaleihin ja ohjeisiin, sekä tietokoneella että älypuhelimella. Kun työntekijä sairastuu, hän voisi kätevästi puhelimellaan tarkastaa sairastamisesta annetut ohjeistukset. Sovelluksessa voisi olla osiot eri työntekijäryhmille, ja myös esimiesten oma osio. Esimiesten osiossa voisi olla esimerkiksi saatavilla perehdyttämisen tukimateriaalia esimiehelle, perehdytyksen tarkistuslista, yrityksen pelisäännöt jne. Kaikille tarpeellinen tieto olisi yhdessä paikassa, aina saatavilla. Tällaisen perehdyttämissovelluksen kehittäminen tai sovelluksen käyttömahdollisuuksien selvittäminen yrityksessä voisi myös olla hyvä jatkotutkimuksen aihe.

Lähteet

Dessler, G. 2011. A Framework for Human Resource Management. Pearson. Lontoo.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. 2012. Managing Human Resources. Pearson Lontoo.

Hartman, S. 2012. Sosiaalipalvelut. Luettavissa: http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2163/Sosiaalipalvelut_marraskuu_2012.pdf. Luettu: 13.5.2016.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. 2015. Esimiehen työoikeus. Sähköinen julkaisu. Talentum. Helsinki. Luettu: 15.1.2016.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kauhanen, S. 2013. Monikulttuurisen työyhteisön perehdyttäminen. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum. Helsinki.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Gaudeamus Oy. Helsinki.

Kupias, P. & Peltola, R. 2015. Perehdytys. Sähköinen julkaisu. Talentum. Helsinki. Luettu: 10.1.2016.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Sähköinen julkaisu. Talentum. Helsinki. Luettu: 15.5.2016.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Liikanen, H-L. 2016. Yksityinen sosiaaliala kasvaa. Luettavissa: <http://www.valli.fi/ajankoh-taista/uutiset/yksityinen-sosiaaliala-kasvaa/>. Luettu: 13.5.2016.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Johdanto: aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H (toim.). Aineeton pääoma organisaation voimava-rana, s. 8 – 16. Unipress. Kuopio.

Saransalmi, S. 2012. Palkanlaskijan toimintakäsikirja työnopastukseen. Haaga-Helia Am-mattikorkeakoulu. Helsinki.

Sosiaalialan työnantajat ry. 2016. Hyvinvointia yksityisesti – tilastotietoja ja trendejä yksi-tyisen sosiaalialan kehityksestä. Luettavissa: <http://www.sosiaaliala.fi/wp-con-tent/uploads/2014/06/HyvinvointiaYksityisesti-Tilastokirjanen-2016.pdf>. Luettu: 13.5.2016.

Stenberg, M. 2006. Tieto – tietojohdamisen arkkitehtuurit. Otava. Helsinki.

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa - kuinka aineetonta pääomaa kas-vatetaan. Acta Universitatis Tamperensis 1740. Tampere.

Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpai-lutekijänä. Wsoy. Helsinki.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere.

Sädekivi, S. 2012. Perehdyttämiskansio vaatetusalan yrityksen myyntihenkilökunnalle. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Torikka, E. 2012. Perehdytysopas Radio NRJ Finland Oy:n sosiaalisen median harjoitteli-jalle. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Tunkkari-Eskelinen, M. 2011. Mentoroinnin hyödyntäminen aineettoman pääoman johta-misessa. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.). Aineeton pääoma organisaation voimavarana, s. 63 – 81. Unipress. Kuopio.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuskeskus. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Työturvallisuuskeskus. 2016. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua. Luettavissa: <http://tyoturvallisuuskeskus.mobiezone.fi/zine/4/cover>. Luettu: 15.1.2016.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Yritys X. 2016. Yritys X lyhyesti. Yrityksen sisäinen PowerPoint-materiaali.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa - määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki.

Virtainlahti, S. 2011. Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.). Aineeton pääoma organisaation voimavarana, s. 30 – 42. Unipress. Kuopio.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomakkeet

Perehdytyksen nykytilan selvittäminen

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää perehdytyksen nykytila. Kysely tehdään osana opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on luoda perehdytysmalli yritykselle. Jokainen vastaus on tärkeä, joten toivoisin, että vastaat alla oleviin kysymyksiin huolellisesti. Kysely vie aikaa noin 15 minuuttia huolellisesti tehtynä. Vastauksia käsitellään luottamuksella, eikä vastauksia voi yhdistää tiettyyn henkilöön. Vastauksia ei luovuteta ulkopuolisten tietoon. Kyselyn teettää Salla Korvenoja.

1. Mitä esivalmisteluja uuden työntekijän kohdalla tehdään ennen tämän ensimmäistä työpäivää?

2. Miten uusi työntekijä otetaan vastaan ensimmäisenä päivänä? Kuka häntä on yleensä vastassa?

3. Mihin asioihin työntekijä perehdytetään/Miten perehdytys etenee

ensimmäisenä päivänä? *

ensimmäisen viikon aikana? *

ensimmäisen kuukauden aikana?

**4. Otetaanko perehdytyksessä huomioon työntekijän aiempi koulutus- tai työkokemustausta?
Miten tämä näkyy perehdytyksessä?**

5. Kuka tai Ketkä perehdyttävät uuden työntekijän? Jos perehdyttäjiä on useampia, onko heillä tietty osa-alueet, jotka he perehdyttävät (esim. turvallisuusasiat, työnopastus ym.)?

6. Käytiinkö työntekijän kanssa selkeästi läpi hänen tehtävänsä ja tehtävään sekä työntekijään itseensä kohdistuvat odotukset? *

☐ Kyllä

☐ Ei

7. Onko työntekijälle annettavissa mitään oheismateriaalia?

☐ Ei

☐ Kyllä, mitä?

8. Miten perehtymistä seurataan ja arvioidaan?

9. Miten/Missä tilanteissa työntekijälle annetaan palautetta työstään?

10. Annetaanko työntekijälle mielestäsi riittävästi palautetta suoriutumisestaan? *

☐ Kyllä

☐ Ei

11. Missä asioissa perehdytystä pitäisi olla enemmän mielestäsi?

12. Onko työntekijällä mahdollisuus antaa palautetta perehdyttämisestä? Jos kyllä, missä tilanteissa?

13. Mitä itse toivoisit perehdyttämiseltä ja perehdyttäjältä? Oma käsityksesi perehdyttämisen nykytilasta, ongelmista ja kehitysehdotukset

Perehdytyksen nykytilan selvittäminen työntekijät

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää perehdytyksen nykytila. Kysely tehdään osana opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on luoda perehdytysmalli yritykselle. Jokainen vastaus on tärkeä, joten toivoisin, että vastaat alla oleviin kysymyksiin huolellisesti. Kysely vie aikaa noin 15 minuuttia huolellisesti tehtynä. Vastauksia käsitellään luottamuksella, eikä vastauksia voi yhdistää tiettyyn henkilöön. Vastauksia ei luovuteta ulkopuolisten tietoon. Kyselyn teettää Salla Korvenoja.

1. Mistä asioista sait tietoa tai perehdytystä ennen ensimmäistä työpäivääsi?

2. Miten sinut otettiin vastaan ensimmäisenä työpäivänäsi? Kuka sinut otti vastaan?

3. Koetko saaneesi minkäänlaista perehdytystä työsuhteesi alussa? *

- ☐ Kyllä
☐ En

4. Mihin asioihin sinut perehdytettiin/Miten perehdytys eteni

ensimmäisenä päivänä?

ensimmäisen viikon aikana?

ensimmäisen kuukauden aikana?

5. Otettiinko perehdytyksessä huomioon aiempi koulutus- tai työkokemustaustasi, ja miten tämä näkyi perehdytyksessäsi?

6. Kuka tai ketkä sinua perehdytti/perehdyttivät? Jos perehdyttäjiä oli useampi, kerro, mitä asioita kukin sinulle perehdytti.

7. Miten perehtymistäsi seurattiin ja arvioitiin?

8. Saitko mitään perehdytysmateriaalia/oheismateriaalia (kirjallisena) itsellesi?

☐ Ei

☐ Kyllä, mitä?

9. Käytiinkö kanssasi läpi selkeästi tehtäväsi sekä tehtävään ja sinuun kohdistuvat odotukset? *

☐ Kyllä

☐ Ei

10. Missä tilanteissa sait palautetta työstäsi ja miten?

11. Saitko mielestäsi riittävästi palautetta suoriutumisestasi? *

☐ Kyllä

☐ Ei

12. Missä asioissa olisit kaivannut enemmän perehdytystä?

13. Oliko sinulla mahdollisuus antaa palautetta perehdyttämisestä? Jos kyllä, missä tilanteissa?

14. Mitä (muuta) olisit toivonut perehdyttämiseltä ja perehdyttäjältäsi? Kerro näkemyksesi perehdytyksen ongelmista ja puutteista ja kerro myös mahdolliset kehitysehdotuksesi.

Liite 2. Perehdyttämismalli

Ennen töiden alkamista

Vastuuhenkilö (jos joku muu kuin perehdyttäjä)

| | |
|---|-------------------------|
| Työsopimus | HR |
| Tervetuloa taloon – materiaali ja yleiset työsuhdeasiat | HR |
| Työyhteisön tiedottaminen | Esimies |
| Työvälineet | |
| Avaimet, tunnukset, kulkulupa-/id-kortit | |
| Aikataulutus muiden perehdytykseen osallistuvien kanssa | |
| Perehdytyksen suunnittelu ja työnjaosta sopiminen | Esimies ja perehdyttäjä |

Ensimmäinen päivä

| | |
|---|---------------------------|
| Työntekijän vastaanotto ja alkukeskustelu | Esimies |
| Yrityksen tarina, organisaatio ja arvot | Yksikön johtaja (Esimies) |
| Työpaikan pelisäännöt | |
| Tehtäväkuva, tavoitteet ja vastuut | Esimies |
| Työyhteisöön tutustuminen | |
| Tiloihin tutustuminen | |
| Työvälineet ja niiden käyttö | |
| Omaan työtehtävään tutustuminen | |

Ensimmäinen viikko

| | |
|---|--|
| Työhön tutustuminen ja työnopastus | |
| Työnopastus: Ohjaus ja neuvonta | |
| Työnopastus: toimistotyöt ja yhteistyötahojen kanssa toimiminen | |
| Työnopastus: Yhteistyö ja aktivointi | |
| Työturvallisuus ja hyvinvointi omassa työssä | |

| | |
|--|--|
| Omaan työhön liittyvä ja omaa työtä ohjaava lainsäädäntö ja ohjeistukset | |
| Lyhyt fiiliskeskustelu ensimmäisen viikon lopussa | |

Toinen viikko

| | |
|--------------------|--|
| Työnopastus jatkuu | |
| Palautekeskustelu | |

4 – 8 viikon jälkeen

| | |
|-------------------------------|-------------------------|
| Perehdytyksen loppukeskustelu | Esimies ja perehdyttäjä |
|-------------------------------|-------------------------|

Liite 3. Perehdyttämisen arviointilomake

Perehdyttämisen arviointi

Valitse väittämistä omaa perehdyttämistäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Arvioi väittämiä asteikolla: täysin eri mieltä – jossain määrin samaa mieltä – täysin samaa mieltä.

Merkitse rasti ruutuun valitsemasi vaihtoehdon kohdalle.

Olen oppinut tuntemaan työnantajani strategian ja sen mitä se merkitsee työssäni.

täysin eri mieltä ☐ jossain määrin samaa mieltä ☐ täysin samaa mieltä ☐

Tehtäväni tavoitteet ovat minulle selvät.

täysin eri mieltä ☐ jossain määrin samaa mieltä ☐ täysin samaa mieltä ☐

Työyhteisö ja uudet työkaverini ovat ottaneet minut hyvin vastaan ja tukeneet minua työni alussa.

täysin eri mieltä ☐ jossain määrin samaa mieltä ☐ täysin samaa mieltä ☐

Olen kokenut koko organisaation tukevan perehtymistäni ja osallistuvan siihen.

täysin eri mieltä ☐ jossain määrin samaa mieltä ☐ täysin samaa mieltä ☐

Esimieheni oli varannut minulle riittävästi aikaa.

täysin eri mieltä ☐ jossain määrin samaa mieltä ☐ täysin samaa mieltä ☐

Perehdyttäminen on mielestäni hyvin organisoitu (vastuuhenkilöt, suunnitelmat jne.)

täysin eri mieltä ☐ jossain määrin samaa mieltä ☐ täysin samaa mieltä ☐

Perehdyttämisen arviointi

Perehdyttämisen käytännön asiat (työvälineet, tilat, käyttäjätunnukset jne.) oli hoidettu hyvin.

täysin eri mieltä ☐ jossain määrin samaa mieltä ☐ täysin samaa mieltä ☐

Kirjatut pelisäännöt pitävät mielestäni yhtä vallalla olevien toimintatapojen kanssa.

täysin eri mieltä ☐ jossain määrin samaa mieltä ☐ täysin samaa mieltä ☐

Perehdyttämiseni oli jaksotettu hyvin – uutta tietoa tuli sopivalla tahdilla.

täysin eri mieltä ☐ jossain määrin samaa mieltä ☐ täysin samaa mieltä ☐

Toiveitani ja näkemyksiäni on kuunneltu perehdyttämisen aikana.

täysin eri mieltä ☐ jossain määrin samaa mieltä ☐ täysin samaa mieltä ☐

Olen saanut riittävästi palautetta.

täysin eri mieltä ☐ jossain määrin samaa mieltä ☐ täysin samaa mieltä ☐

Miten kehittäisit perehdyttämistä?
